



FoU-serien 2024

Hållbar framgång på världsnivå



**En studie av centrala förmågor
hos elittränare**

Karin Hägglund, Jan Ferner
och Göran Kenttä

Hållbar framgång på världsnivå

En studie av centrala förmågor
hos elittränare

Karin Hägglund, Jan Ferner & Göran Kenttä



Riksidrottsförbundet

Riksidrottsförbundets FoU-serie

2024:1

Du finner FoU-rapporter på: www.rf.se/forskning

Författare: Karin Hägglund, Jan Ferner & Göran Kenttä

Formgivning: Catharina Grahn, ProduGrafia

Illustration omslag och figur s. 15: Alice Kenttä

ISBN: 978-91-87385-43-8

Innehåll

Förord	4
Författarnas tack	5
Sammanfattning	6
Summary in English	8
Inledning	10
Syfte	11
Disposition	11
Bakgrund	12
Elittränare – en komplex roll med höga prestationskrav	12
Vem är elittränare?	13
Framgångsrik mästerskapscoachning	13
(O)hållbarhet i rollen som elittränare	14
Teoretisk ramverk	15
Metod	17
Design	17
Urval och rekrytering	17
Deltagare	18
Genomförande av intervjuer	18
Analys av data	18
Etiska överväganden	19
Resultat	20
En introduktion till den komplexa elittränarrollen	20
Vad bidrar till hållbarhet som elittränare?	21
Vad bidrar till framgång på mästerskap?	28
Elittränarnas främsta styrkor	36
Möjligheter och utmaningar för att utvecklas till en elittränare i världsklass	37
Diskussion och förslag på utveckling	40
Självreflektion och förmåga att bygga relationer – avgörande för att vara hållbar och framgångsrik som elittränare	40
Kunskapen att planera sig till hållbarhet och framgång	44
Skapa bättre förutsättningar för hållbarhet och framgång via organisation	45
Reflektion över förutsättningar för att få fler kvinnliga elittränare	45
Sammanfattande analys och utvecklingsförslag	46
Referenser	50

Förord

Det finns många berättelser om vägarna till världseliten. Om den krokiga och ibland svåra resan. Om vad som krävs för att orka. För att hålla sig kvar.

I vår FoU-serie visar forskare på idrottarnas resa. I denna rapport – en del av ett flerårigt samarbete med Gymnastik- och idrottshögskolan (GIH) – uppmärksammar vi elittränarens förhållanden. Karin Hägglund, Jan Ferner och Göran Kenttä presenterar ett material som säger något oerhört viktigt om tränarnas prestationer och välmående och hur det hänger samman över tid. De intervjuade är eller har varit på den högsta nivån i svensk elitidrott.

Ett varmt tack till Karin, Jan och Göran som med rapporten inspirerar till nya sätt att utbilda tränare och bedriva praktknära forskning.

Andreas Linderyd
ansvarig för forskning
och utveckling

Liselotte Ohlson
avdelningschef elitidrott

Författarnas tack

Den här rapporten handlar om vilka kunskaper och förmågor som krävs för att lyckas på mästerskap och hålla över tid som elittränare. Studien som rapporteras initierades av Riksidrottsförbundet (RF) för att stärka tränarutveckling i Sverige.

Först och främst vill vi rikta ett varmt tack till elittränarna som deltagit i de intervjuer som utgör studiens empiriska underlag. Deras medverkan och stora engagemang är ovärderligt. Om vi blickar internationellt är det många som vittnar om att det är svårt att få till intervjuer med de mest framgångsrika tränarna, vilket gör att de få undersökningar som finns ger en sällsynt och unik inblick i vad som krävs för att nå den absoluta världseliten och för att stanna kvar där.

Vi vill tacka RF för förtroendet och möjligheten att genomföra denna studie. Vi vill särskilt tacka Liselotte Ohlson, Robert Eriksson och Andreas Linderyd för deras värdefulla, utvecklande och stöttande kommentarer på utkast av rapporten.

Stockholm, maj 2024

Karin Hägglund

Jan Ferner

Göran Kenttä

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka vilka förmågor som är viktiga för att elittränare ska kunna prestera resultat på stora mästerskap och hålla över tid. Inom ramen för den här rapporten är ett vidare syfte att även ge förslag på utvecklingsmöjligheter för att skapa bättre förutsättningar för elittränare att utveckla dessa förmågor.

Ämnet är högaktuellt och sprunget ur forskningsresultat och allt fler offentliga berättelser som samstämmigt visar att elittränarrollen innebär höga krav som leder till att elittränare slutar på grund av stress och utbrändhetsrelaterad problematik. Det finns goda skäl att förebygga och minska mänskligt lidande och sett ur ett idrottsligt perspektiv är det en förlust av värdefull tränarkompetens när någon slutar på grund av att det är ohållbart. Det tar lång tid att bli en kompetent elittränare och det finns ett behov av mer kunskap om vad som bidrar till hållbarhet och framgång hos elittränare. I denna rapport förhåller vi oss till hållbarhet som *förmågan att prestera på elitnivå med bibehållen hälsa och motivation av samma kvalitet*.

Inför rapporten intervjuade vi 32 tränare/ledare/förbundskaptener. De har alla lång och gedigen erfarenhet av att vara tränare på allra högsta nivå inom svensk elitidrott och har haft framgång på de största internationella mästerskapen. Intervjuerna genomfördes under 2022.

Det är fundamentalt att elittränare har kunskaper och förmågor inom idrottsliga och träningsmässiga områden för att nå toppen, men det krävs mer för att nå hållbar framgång. Våra resultat visar tydligt att (1) självreflektion och livslångt lärande (intrapersonell kunskap) och (2) kompetens i samspelet med människor och förmåga att bygga relationer (interpersonell kunskap), varit avgörande för de elittränare som lyckats prestera på mästerskap och hålla över tid. Dessa förmågor får vanligen litet eller inget utrymme inom forskning, tränarutbildningar och projekt för tränarutveckling.

Våra utvecklingsförslag för att skapa bättre förutsättningar för hållbara förmågor och framgångsrika tränare inom svensk elitidrott är följande:

- Utveckla kompetens inom organisationspsykologi genom praktiktäta forskning och tillämpning inom svensk idrott: Hur skapar vi hållbara, framgångsrika och psykologiskt sunda och trygga organisationskulturer för elitidrott i Sverige?
- Skapa möjligheter och förutsättningar för elittränare att lära sig om inter- och intrapersonell kunskap, genom (1) genomlysning och utveckling av tränarutbildningar, och (2) praktiktäta forskning för att utveckla evidensbaserade program och verktyg riktade mot elittränare.
- Inkludera elittränare i större utsträckning inom ramen för idrottspsykologiska stödinsatser. Uppmärksamma att elittränare likt aktiva är *performers* med höga prestationskrav som kan påverka den mentala hälsan.

- Utveckla strukturerade mentorskapsprogram för de som är nya i rollen som elittränare. Behovet av att ha ett bollplank, någon att prata med och lära av, är centralt för såväl hållbarhet som framgång på de stora mästerskapen.
- Mer forskning om framgångsrika elittränare med tonvikt på hur de agerar och samspelar med sina idrottare och andra relevanta personer i både tränings- och tävlings-sammanhang.

Summary in English

This study aims to explore which abilities are essential for elite coaches to achieve results at major international championships and be sustainable in their roles. This report also provides suggestions for creating conditions that better support elite coaches' development of these abilities.

This project engages in a timely topic, emerging from research findings and more publicly shared stories that together show that the role of an elite coach involves high demands, which cause competent coaches to withdraw from their roles due to excessive stress and problems related to burnout. There are good reasons to lessen and prevent human suffering, and from a sports perspective, valuable coach competencies are lost when someone leaves because the role is unsustainable. It takes a long time to become a good elite coach, and there is a need for deepened knowledge of what contributes to sustainability and success among elite coaches. In this project, we relate to sustainability as *the ability to perform at an elite level with sustained health and motivation quality*.

This study is based on individual interviews with 32 coaches/leaders engaged at the top level of elite sport who all have solid and prolonged experience and have had success at the biggest events. The interviews were conducted in 2022.

A high level of knowledge and skills within sport science and coaching (professional knowledge) is fundamentally important to succeed, but more is required to reach sustainable success at the highest level over time as a coach. Our results clearly show that (1) self-reflection and life-long learning (intrapersonal knowledge) and (2) a good ability to interact with others and build relationships (interpersonal knowledge) are crucial for elite coaches to succeed at championships and to be sustainable in their role. These abilities have, so far, been largely overlooked within research, coach education, and projects for coach development.

Our suggestions to create better conditions for elite coaches to both succeed at championships and to be sustainable are as follows:

- Develop competence in organizational psychology through applied research and practice within sports in Sweden. How do we create sustainable, successful, and psychologically safe cultures in Swedish elite sports?
- Create possibilities for elite coaches to gain more inter- and intrapersonal knowledge by (1) reviewing and developing coach education, and (2) conducting applied research to develop evidence-based programs and resources targeting elite coaches.
- Include elite coaches to a larger extent with the support system of sports psychology. Recognize that elite coaches are also performers, like athletes, who face high-performance demands that may affect their mental health and performance.

- Develop structured mentorship programs for elite coaches new to their role. A sounding board and someone to talk to are crucial for sustainability and success at championships.
- More research on successful elite coaches, focusing on how they interact with the athletes they work with and other important people in the training and competition context.

Inledning

Vi är många som sitter hemma i soffan och hejar på Sverige vid olympiska spel eller andra mästerskap i olika idrotter. Och vi får ofta jubla över svenska medaljer och framgångar – Sverige är en framgångsrik idrottsnation.¹ I skrivande stund kan vi se tillbaka på senaste OS/Paralympics (Beijing 2022) och konstatera att de svenska aktiva tog 25 medaljer (18 olympiska och 7 paralympiska medaljer).

Bakom dessa framgångar ligger omfattande och långsiktiga satsningar av såväl idrottare som tränare. RF har nyligen gett ut två rapporter om idrottares vägar till internationell elit.² I den här rapporten riktar vi fokus på elittränare som utvecklats till tränare i världsklass. Vad kan vi lära av dem i fråga om deras framgångar och hållbarhet som elittränare?

Vi använder oss av begreppet hållbarhet med fokus på elittränarrollen. Vi är väl medvetna om att det är ett begrepp som används inom många områden i samhället och som ofta relateras till ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. Vi använder begreppet på ett annat sätt. De elittränare som vi intervjuade är framgångsrika och har erfarenhet av att vara tränare på högsta nivå över en längre tid – de har klarat av att vara hållbara i en komplex miljö med höga krav. Givet den samlade erfarenheten av att prestera på hög nivå under en längre tid är vi intresserade av deras perspektiv på hållbarhet. Under intervjuerna fick elittränarna reflektera över vad som bidrar till hållbarhet, utifrån en definition framtagen av oss som baseras på forskning och erfarenhet från elitidrottens kontext: *förmågan att prestera på elitnivå med bibehållen hälsa och motivation av samma kvalitet*. Detta perspektiv på elittränarens hållbarhet genomsyrar rapporten.

Under 2022 genomfördes individuella intervjuer med 32 tränare/ledare/förbundskaptener inom elitidrotten. De har gedigen erfarenhet och har varit framgångsrika på stora internationella mästerskap. Intervjuerna utgör det empiriska underlaget i denna studie. Deltagarna har olika titlar, och titlarnas betydelse varierar beroende på idrott. Till exempel kan en förbundskapten i en idrott vara coach för aktiva både i vardagen och på mästerskap, medan en förbundskapten i en annan idrott har en mer övergripande roll då träningen sköts av landslags-tränare i stället. För att underlätta läsningen använder vi *elittränare* som benämning på de intervjuade.

Studien möjliggjordes av RF genom en utlysning för att stärka området tränarutveckling. Bakgrunden till utlysningen var att RF:s Elitidrottsavdelning (2021) uppmärksammade ett behov i samband med de så kallade elitdialogerna, där specialidrottsförbunden (SF) presenterar utvecklingsplaner för elit- och landslagsverksamheten för RF; hur de vill nå världstoppen och ta medaljer på internationella mästerskap. I dessa dialoger identifierade 75 procent av SF tränarutveckling som ett av tre prioriterade områden för att deras idrott skulle vara

1 Fahlström m.fl. (2023).

2 Schubring m.fl. (2022); Fahlström m.fl. (2023).

både hållbar och konkurrenskraftig. RF:s Elitidrottsavdelning konstaterade att det finns en kunskapslucka i Sverige gällande vilka förmågor och kunskaper som behövs för att utvecklas till en internationellt framgångsrik tränare som håller över tid. Det är utgångspunkten för den här studien.

Syfte

Syftet med denna studie är:

- att undersöka vilka förmågor som är viktiga för att elittränare ska lyckas prestera resultat på de stora mästerskapen
- att undersöka vilka förmågor som är viktiga för att elittränare ska lyckas vara hållbara som elittränare.

Disposition

Efter detta inledningskapitel följer fyra kapitel. Först ett bakgrundskapitel där vi dels sammanfattar tidigare forskning om elittränare utifrån områdena tränarskap, mästerskapscoachning och hållbarhet, dels presenterar det teoretiska ramverk vi utgår ifrån. I kapitel 3 beskriver vi tillvägagångssättet för datainsamling, urval och rekrytering av deltagare och analysmetoder, och i kapitel 4 redovisar vi resultaten. Kapitel 5 innehåller en diskussion och analys utifrån resultaten och avslutas med förslag på utveckling för att skapa bättre förutsättningar för elittränare att vara hållbara och lyckas på de stora mästerskapen.

Bakgrund

För att kunna främja elittränares framgång på stora mästerskap och hållbarhet förutsätts en god förståelse för det komplexa samspelet mellan individen (elittränaren) och hans kontext (elitidrottsmiljön och dess olika aktörer där samspelet med idrottare är centralt). I det här kapitlet ger vi en överblick av forskning inom mästerskapscoachning och (o)hållbarhet samt presenterar det teoretiska ramverk vi utgår ifrån. Vi börjar med att beskriva den komplexa roll som elittränare innehar och vilka utmaningar det innebär samt definiera vad vi menar med elittränare i den här rapporten.

Elittränare – en komplex roll med höga prestationskrav

Inom elitidrott är det inte bara idrottaren som har krav på sig att prestera. Redan 2002 argumenterade forskare – i ett större forskningsprojekt med framgångsrika olympiska coacher – för att det inte bara är idrottare som är *performers*, även elittränare har krav att prestera i situationer med hög press vid givna tillfällen och bör ses som *performers*.³ Denna utgångspunkt är central för vårt elittränarperspektiv i rapporten.

En elittränares främsta uppgift kan beskrivas som att ha ansvar för att stötta idrottares utveckling och prestation samt värna om deras psykologiska och fysiologiska hälsa. Det är ett stort ansvar som tillsammans med en mängd andra arbetsuppgifter bidrar till komplexiteten i elittränarens roll.⁴ Mer specifikt, i uppdraget finns krav på planering, monitorering, kunna lära ut och coacha samt att bygga relationer, hantera konflikter, beslutsfattande, hantera massmedia och ta ett ekonomiskt ansvar.⁵ Allt i en dynamisk och komplex kontext som kräver åtskilliga resdagar, oregelbundna, gränslösa och omfattande arbetstider. Dessa krav samexisterar med prestationskrav – att skapa resultat här och nu – och med prestationsutveckling över tid samt med att ständigt sträva efter segrar. Krav som i stor utsträckning även kan ses som kärnan inom elitidrottskontexten. Sammantaget påverkar detta förutsättningarna för ett hållbart tränarskap då prestationskravet ofta bidrar till både inre och yttre krav hos elittränare: inre krav från sig själv att ständigt prestera på hög nivå och yttre krav, från de aktiva och andra aktörer som finns runt omkring, på konstant prestationsutveckling och tillgänglighet.

Det är också viktigt att komma ihåg att resurser och förutsättningar varierar stort mellan idrotter och att elitidrotten många gånger innebär hög konkurrens om de mest prestigefyllda tränaruppdragen samt att det ofta är osäkra och resultatberoende anställningsformer.

³ Gould m.fl. (2002).

⁴ Côté & Gilbert (2009).

⁵ Mallett (2007).

Vem är elittränare?

Det finns inte en vedertagen definition av elittränare, i Sverige används också begreppet elitcoach. Begreppet coach användes första gången i Sverige under ishockey-VM 1963 och nu har benämningen coach ofta samma betydelse som tränare.⁶ En allt mer använd definition av elittränare är *high-performance coaches* som innebär: ”de som leder idrottare eller lag som antingen är officiellt kvalificerade till olympiska spel eller världsmästerskap (dvs. som når officiella kvalificeringsgränser) eller som spelar i professionella elitligor runt om i världen i kulturellt betydelsefulla sporter.”⁷

Framgångsrik mästerskapscoaching

Inom forskning på framgångsrika tränare (vunnit flera OS/VM eller konkurrenskraftiga ligor, med flera lag eller flera individuella idrottare) är en driven välvilja och omtanke (eng. *driven benevolence*) utmärkande drag. Det innebär att elittränarna har en genuin omtanke om sina aktiva samtidigt som de säkerställer och driver optimal utveckling och prestation hos de aktiva och sig själva. Denna process är baserad på en välgrundad och koherent personlig tränarfilosofi.⁸ I en undersökning bland svenska framgångsrika elittränare framkom vikten av att optimera förutsättningarna för och bygga en förtroendefull relation till de aktiva.⁹ Vidare visar studier att framgångsfaktorer hos elittränare inför ett mästerskap är goda förberedelser, planering och kompetens inom träningsplanering, för att idrottaren ska nå en formtopp under mästerskapet.¹⁰ Planering för tränarens fysiska och mentala förberedelser är minst lika viktig för optimal prestationsförmåga under mästerskapet.¹¹ Väl på mästerskapet betonar framgångsrika olympiska tränare att det gäller att ”inte krångla till det” utan i stället följa planen och de strategier som är bestämda på förhand, och att ha realistiska förväntningar på de aktiva.¹²

En central kompetens för framgångsrik mästerskapscoaching är att kunna skapa och bibehålla relationer med aktiva, ledarteam och andra ledare.¹³ Inom elitidrotten är det vanligt att elittränare samarbetar med andra i ledarteam för att hantera krav och prestera optimalt. Exempel på de som ingår i ledarteam är assisterande tränare, sportchef, materialförvaltare, fystränare, analytiker, naprapat, fysioterapeut, läkare, massör och idrottspsykologiska rådgivare. (Inom svensk elitidrott är det ofta ekonomiska resurser som avgör storleken på dessa grupper, detta gäller på både SF- och klubbnivå.) Att arbeta i ledarteam ställer krav på ansvarig tränare att ha förmågan att agera arbetsledare, se helheten, organisera verksamheten och bemöta människor. Noterbart är att det internationellt är vanligt att tränare tar med sig ett eget ledarteam vid en nyanställning.¹⁴ Inom svensk elitidrott visar studier inom fotboll att det är en framgångsfaktor att ansvarig tränare väljer ett eget ledarteam då det skapar möjligheter till lärande och att bättre kunna hantera höga yttre prestationskrav och osäkra anställningsvillkor.¹⁵

6 Fahlström (2001).

7 Grey m.fl. (2020), s. 345 (vår översättning).

8 Lara-Bercial & Mallett (2016).

9 Annerstedt (2006).

10 Mujika (2010); Tønnessen m.fl. (2014).

11 Olusoga m.fl. (2012).

12 Gould m.fl. (2002).

13 Chan & Mallett (2011); Mallett & Lara-Bercial (2016); Yang & Jowett (2017).

14 Din m.fl. (2015).

15 Meckbach (2016).

(O)hållbarhet i rollen som elittränare

Det senaste decenniet har forskare uppmärksammat områdena psykisk hälsa och välbefinnande inom elitidrotten. Dock har fokus legat på elitidrottare och det finns begränsad forskning på elittränarpopulationen. Nyligen framhävde en grupp internationella forskare – med expertis inom elitidrott och tränarskap – betydelsen av att lyfta fram och fokusera på elittränares psykiska hälsa och välbefinnande.¹⁶ Noterbart är att stress och utbrändhet (utmattningssyndrom i Sverige) bland tränare har studerats i stor utsträckning de senaste decennierna, och vi vet att stress och utbrändhet leder till att tränare på olika nivåer avslutar sina uppdrag.¹⁷ Flertalet elittränare rapporterar en obalans mellan arbete och privatliv,¹⁸ samt press från media och upplevd ensamhet i rollen.¹⁹ I en nyligen publicerad svensk studie rapporteras att stress-relaterad problematik är den mest frekventa problematiken bland elittränare som söker psykiatrisk hjälp.²⁰ Detta är angeläget att framhålla med tanke på de enskilda tränarnas mående och att samspelet mellan tränare och idrottare ofta beskrivs som den mest betydelsefulla relationen inom elitidrotten. I deras samspel finns ett stort utbyte av tankar, känslor och beteenden mellan tränare och idrottare,²¹ och idrottsutövarna har en förmåga att uppfatta stress hos sin tränare som kan medföra en negativ påverkan på idrottarnas motivation och prestation.²²

Elitidrotten är traditionellt sett en manligt kodad kultur med ”superhjärte-ideal” där sårbarhet kan ses som svaghet, vilket i sin tur påverkar om man vågar be om hjälp.²³ Även om vi kan se ett allt större intresse för att studera psykisk hälsa bland elittränare,²⁴ till exempel via studier som undersöker hur stress påverkar psykisk hälsa och hur elittränare ser på hälsa och välbefinnande,²⁵ vet vi fortfarande relativt lite om vad som bidrar till hållbarhet bland elittränare. Förmågan till självreflektion har tidigare lyfts fram som en förmåga för ökad självkänedom om egna behov, samt för att skapa strategier som gynnar hållbarhet.²⁶ Forskare har även pekat på behovet av att skapa stöd till elittränare, på liknande nivå som vi redan gör till aktiva, som ett sätt att öka hållbarheten.²⁷ Det tar lång tid att bli en kompetent elittränare och därför är det en ”förlust” på många sätt då någon slutar på grund av att tränarrollen upplevs vara ohållbar. Sammantaget, det finns i dag en växande förståelse och kunskap om det ohållbara i tränarrollen, men i jämförelse mindre kunskap om vad som bidrar till både hållbarhet och framgång hos elittränare i deras komplexa miljö med höga krav. Vi kan konstatera att det finns ett stort behov av en fördjupad förståelse och nya insikter inom dessa områden. En mer robust kunskapsbas ökar förutsättningarna för alla som har ett intresse att utveckla elittränarrollen på ett hållbart och framgångsrikt sätt och då tänker vi bland annat på de som är ansvariga för elittränare inom svenska specialidrottsförbund och idrottsföreningar samt de som är ansvariga för tränarutbildningar. Utan kunskap om och förståelse för området hållbarhet som elit-

16 Kenttä m.fl. (2023).

17 Olusoga, Bentzen & Kenttä (2019).

18 Olusoga & Kenttä (2017); Bentzen, Lemyre & Kenttä (2016).

19 Wagstaff, Gilmore & Thelwell (2016).

20 Åkesdotter m.fl. (2022).

21 Yang & Jowett (2017).

22 Thelwell m.fl. (2017a; 2017b).

23 Olusoga & Kenttä (2017); Häggglund m.fl. (2024).

24 Frost m.fl. (2024).

25 Eccles m.fl. (2023); Baldock m.fl. (2022); Higham m.fl. (2023).

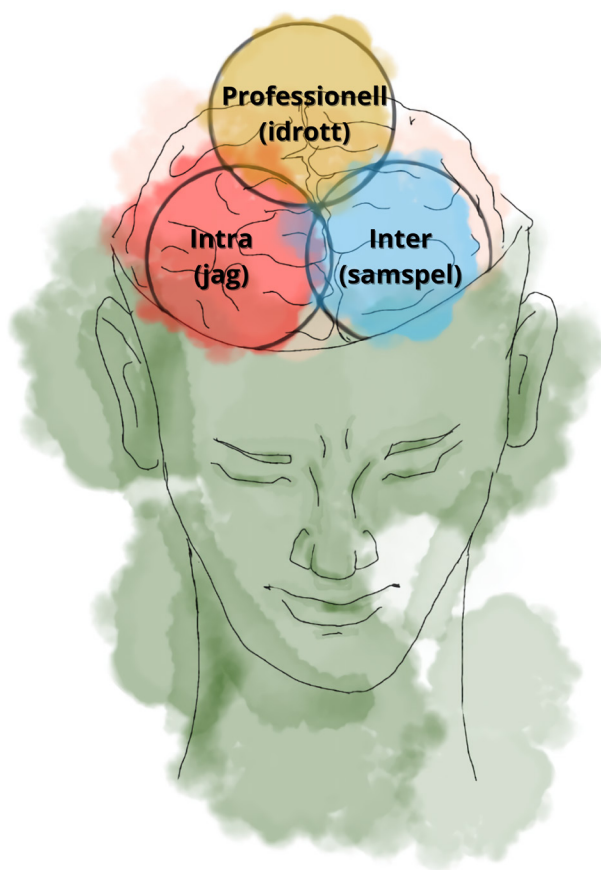
26 Giges, Petitpas & Vernacchia (2004); Häggglund m.fl. (2022).

27 Hill m.fl. (2021); Frost m.fl. (2024).

tränare, riskerar insatser och resurser som satsas på prestationsutveckling av tränarrollen endast att leda till kortvariga förbättringar av idrottsutveckling. Det kommer däremot varken främja internationell konkurrenskraft för Sverige över tid eller värna om de människor som engagerar sig i rollen som elittränare.

Teoretisk ramverk

Vi utgår från en modell som har fått stort genomslag och som används inom ramen för den internationella tränarorganisationen *International Council for Coaching Excellence* (ICCE). Modellen består av tre kunskapsområden: professionell kunskap, intrapersonell kunskap och interpersonell kunskap – önskvärda och betydelsefulla kunskaper för elittränare. För att kunna hantera de högt ställda kraven och förväntningarna, prestera på hög nivå, utveckla expertis och effektivitet, behöver elittränare utveckla sin kompetens inom samtliga områden.²⁸ Kompetens för en tränare innebär förmågan att omsätta sin teoretiska kunskap och färdighet i praktisk handling. I en tidigare svensk undersökning av framgångsrik mästerskapscoachning bekräftas dessa tre kunskapsområden.²⁹



Anpassad modell utifrån Côté & Gilberts integrerade definition av effektivitet och expertis hos tränare.³⁰

²⁸ Côté & Gilbert (2009).

²⁹ Hageskog & Gerevall (2019).

³⁰ Côté & Gilbert (2009).

Professionell kunskap definieras som elittränarens idrottspecifika kompetens, framför allt inom teknik, taktik och träningsplanering. Det inbegriper även kunskap om pedagogik, det vill säga hur man coachar. Vidare innebär professionell kunskap att tränaren har en vetenskaplig kompetens, exempelvis inom fysiologi, och att det finns kompetens om individens/lagets nuvarande nivå och framtida utveckling.

Interpersonell kunskap definieras som att ha en förståelse för det mellanmänniska samspelet, att ha förmåga att skapa, bibehålla och fördjupa relationer samt att kommunicera. Tränarrollen innebär att ha en mängd relationer och sociala interaktioner, och kvaliteten i dessa relationer är väsentlig för en tränares effektivitet och framgång. Mer konkret: tränare behöver skapa relationer med såväl aktiva som andra ledare och intressenter. Det kan innebära att skapa en trygg och gynnsam social miljö i ledarteamet och eller goda relationer med till exempel styrelsen, föräldrar, skola, sponsorer, media och supportrar.

Intrapersonell kunskap definieras som att ha en förmåga till självreflektion. Det i sin tur leder till förståelse för sig själv – en ökad självkänedom. Förmåga till reflektion skapar även möjlighet till lärande av situationer som uppstår, som framledes skapar erfarenhet och utveckling av nya färdigheter som tränare. Intrapersonal kunskap innebär således även en förmåga att reflektera över sitt ledarskap och arbete som tränare samt ha en nyfikenhet och vilja till ett livslångt lärande och utveckling.

Metod

Design

Vi valde en kvalitativ design för studien. Först förberedde vi en intervjuguide med öppna frågor utifrån teman som var relevanta för syftet med studien och sedan genomförde vi individuella semi-strukturerade intervjuer. Samtliga frågor i intervjuguiden ställdes till deltagarna och för att fördjupa svaren hos de enskilda deltagarna ställdes olika följdfrågor (beroende på svar).³¹

Urval och rekrytering

Mot bakgrund av syftet var det avgörande att deltagarna har en gedigen tränar-erfarenhet som även omfattar framgångar vid de största internationella mästerskapen i modern tid. Givet detta använde vi oss av en målmedveten rekryteringsstrategi, som innebar att vi strategiskt valde ut elittränare i Sverige. Urvalet av elittränare gjordes i samråd mellan representanter från Gymnastik- och idrottshögskolan i Stockholm (GIH), Riksidrottsförbundet (RF) och Sveriges Paralympiska Kommitté (SPK). I ett första steg gjordes en kartläggning av vilka idrotter som haft internationell framgång över tid, där en central aspekt var att det även skulle vara internationellt konkurrenskraftiga idrotter. I ett andra steg kartlades vilka tränarna var i dessa idrotter, och för att säkerställa en hög nivå och en tillräckligt stor variation formulerades följande inkluderingskriterier:

- tagit medalj med mer än en individuell idrottare på EM/VM eller OS/Paralympics
- haft framgång med flera lag som antingen är officiellt kvalificerade till OS/Paralympics eller världsmästerskap eller som spelar i professionella elitligor runt om i världen
- representerar lagidrotter, individuella idrotter och parasport
- representerar sommaridrott och vinteridrott
- representerar kvinnliga och manliga elittränare.

Utifrån dessa kriterier skapades en lista med 34 namn och rekryteringen påbörjades. Mejl skickades ut till samtliga med information om studien, en förfrågan om deltagande samt en uppmaning att ställa frågor via mejl eller telefon om mer information önskades. Responsen var positiv då 33 av 34 tackade ja till att delta. Dock blev en intervju inställd i ett senare skede av studien.

³¹ Sparkes & Smith (2014).

Deltagare

I studien ingår 32 deltagare, 3 kvinnor och 29 män, från individuella idrotter (n = 16), lagidrotter (n = 11), individuella paraidrotter (n = 4) och lag paraidrotter (n = 1). Åldern på deltagarna varierar mellan 29 och 74 år med en medelålder på 53 år. Vid tidpunkten för intervjun varierade deltagarnas erfarenhet som elittränare i antal år mellan 6 och 40 år med ett snitt på 21 år.

Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes där det passade deltagarna för att underlätta deras deltagande. I huvudsak genomfördes intervjuerna i fysisk mötesform förutom två som utfördes i digital mötesform. Intervjuerna varade mellan 53 och 91 minuter och spelades in (vilket godkännts av samtliga deltagare) och transkriberades för analys. Intervjuguiden omfattade följande teman: (1) Hur de ser på sin roll som elittränare och sina styrkor, (2) Hållbarhet som elittränare, (3) Mästerskaps-coachning och (4) Möjligheter och utmaningar för att utvecklas till en tränare i världsklass. Under intervjun var fokus på olika förmågor som deltagarna ansåg viktiga inom respektive tema.

Analys av data

Samtliga intervjuer transkriberades och utgör den data som analyserats för denna rapport. Det första steget i analysen var en noggrann genomläsning av samtliga intervjutransskript för att "lära känna" dataunderlaget. Därefter genomförde vi en innehållsanalys för att identifiera, organisera och kategorisera dataunderlaget.³² Utifrån studiens syfte tillämpade vi både en deduktiv analys – analysen är teoretiskt driven och utgår från tidigare forskning och vår (författarnas) förståelse av ämnet – och en induktiv analys, som innebär att analysen är datadriven.

I den deduktiva delen av innehållsanalysen valde vi att utgå från en etablerad teoretisk modell för tränares kompetens.³³ Modellen består av tre kunskapsområden, vilka presenterades i bakgrundskapitlet, som vi belyser förmågor utifrån: (1) Professionell kunskap, (2) Interpersonell kunskap och (3) Intrapersonell kunskap.³⁴ Under respektive teoretisk komponent genererades teman utifrån att deltagarnas svar kodades och kvantifierades, det vill säga vi räknade hur många gånger till exempel "bra samarbete" nämndes när vi analyserade vad elittränarna sa i relation till hållbarhet och kategoriserade det sedan under interpersonell kunskap. De teman som förekom i störst utsträckning presenteras i löpande text tillsammans med representativa citat från deltagarna. Värt att uppmärksamma är att vi i stor utsträckning anpassat intervjuцитat till skriftspråk för att underlätta läsningen. Vissa betydelsefulla delar av resultaten presenteras och åskådliggörs även genom så kallade ordmoln generade via worditout.com. Ordmoln är frekvensbaserade visualiseringar av ord – ju oftare ett ord nämns desto större blir det i visualiseringen. Det är ett sätt att visuellt presentera resultat på ett mer lätt tillgängligt sätt,³⁵ vilket vi anser ger ett mervärde till rapporten.

³² Patton (2014).

³³ Côté & Gilbert (2009).

³⁴ Côté & Gilbert (2009).

³⁵ Depaolo & Wilkinson (2014).

Gällande den induktiva analysen hade vi i åtanke att det kan finnas intressanta aspekter i dataunderlaget som kan hjälpa oss att besvara våra frågeställningar men som faller utanför den teoretiska modell vi använde oss av. Vid de första genomläsningarna och under hela analysprocessen gjorde vi anteckningar när dessa intressanta aspekter dök upp. I slutfasen av analysen generade vi ett tema utifrån delar av dessa anteckningar som utgjorde ett betydande område för rapporten. Detta tema presenteras under rubriken ”Möjligheter och utmaningar för att utvecklas till en elittränare i världsklass”.

Värt att notera är att dataunderlaget där elittränarna beskriver sin roll enbart återges deskriptivt för att ge läsaren en större insikt i vilka roller och arbetsuppgifter rollen som elittränare kan innefatta.

Etiska överväganden

Denna studie har utförts i enlighet med Vetenskapsrådets etiska riktlinjer där det framgår att forskarna har ett särskilt ansvar gentemot de människor som medverkar i studien.³⁶ En vital del i det ansvaret handlar om att information ska ges till deltagarna. Samtliga deltagare fick muntlig och skriftlig information om studiens syfte, vad det innebär för dem att delta, att deltagande är frivilligt och att de har rätt att avbryta när de vill. I samband med informationen om studien fick deltagarna skriva på och därmed godkänna samtycke för deltagande i forskningsprojektet och att de läst informationen om studiens syfte och vad det innebär för dem som deltagare. I det ansvar som vilar på forskare ingår även etiska överväganden som att bedöma risker för att delta kontra nyttan (den kunskap som studien har potential att generera). Det finns ett stort behov av att få en fördjupad kunskap om vilka förmågor som bidrar till hållbarhet och framgång bland elittränare i Sverige, kunskap som kan vara värdefull för de som är ansvariga för elittränare inom svenska specialidrottsförbund och idrottsföreningar samt de som är ansvariga för tränarutbildningar. Givet hur denna studie är utformad bedömer vi att nyttan överstiger riskerna. Däremot är det andra etiska överväganden som är viktiga att ta i beaktande. Denna studie har en unik population bestående av personer som till viss del har en offentlig status, vilket gör att konfidentialitet är centralt. I rapporten presenterar vi resultat utan att redogöra för kön, ålder och idrott för enskilda deltagare – vi använder benämningen tränare 1, tränare 2, tränare 3 och så vidare. Vi namnger inte platser eller orter för specifika händelser och vi exkluderar citat som vi bedömt riskerar att identifiera deltagare.

Datahantering

Deltagarnas svar behandlas så att inga obehöriga kan ta del av dem och intervju-materialet är endast tillgängligt för projektgruppen (dvs. rapportförfattarna), vilket möter upp kravet på konfidentialitet. Ljudfiler och transkriberade intervjuer sparas på en säker server. Insamlade data har avidentifierats och varje person får en kod. Ansvarig forskare ansvarar för kodnyckel och kodlistan sparas enligt rutin för datahantering på Gymnastik- och idrottshögskolan i Stockholm.

³⁶ Vetenskapsrådet (2017).

Resultat

I detta kapitel presenteras resultat om hållbarhet, mästerskapscoachning och elittränarnas främsta styrkor, utifrån den teoretiska modell där tränarens kunskaper delas in i tre delar: (1) professionell kunskap, (2) interpersonell kunskap och (3) intrapersonell kunskap kompetens. Vi presenterar även temat möjligheter och utmaningar för att utvecklas till en elittränare i världsklass. Men vi börjar med att beskriva hur elittränarna i studien upplever sin roll och vad den innebär för dem. Detta för att skapa en utgångspunkt för de efterföljande resultatdelarna.

En introduktion till den komplexa elittränarrollen

Förutsättningarna att kunna leva på yrket som elittränare varierar, även vilka arbetsuppgifter och förväntningar som ingår i elittränarrollen.³⁷ För att närmare belysa vad dessa variationer kan innebära bad vi elittränarna att kortfattat beskriva sin roll.

Svaren visar många aspekter av vad rollen som elittränare kan innebära, såsom att vara mellanchefer, skapa resurser för de aktiva, vara spindeln i nätet, *management of people*, ledare, eller helt enkelt: ”95 procent är kommunikation”. Elittränarna ser framför allt att de utifrån sitt ledarskap har i uppdrag att skapa en grupp där de får ut det bästa av alla genom att hitta sätt att möta enskilda individers behov. Majoriteten av de intervjuade talar även om den passion de känner inför elitidrottskontexten, specifikt coachningen och att få vara med om att utveckla individer. Detta speglas väl av tränare 15: ”Elittränare, det är mitt heltidsarbete och min passion. Jag ser inte på det här som ett arbete. Det är en livspassion att vara tränare.”

Kravet eller förväntan på resultat i rollen som elittränare, oavsett om titeln är landslagstränare eller förbundskapten, finns med på olika sätt, till exempel när tränare 26 säger att ”min roll är att identifiera vad som krävs för att vi ska vara bäst nu och för alltid”. I svaren framkommer även delar från mer traditionella aspekter, som träningsplanering, utvärdering och att hjälpa aktiva att nå sina mål, men också så mycket mer för många av de intervjuade. Tränare 25 beskriver hur mångfacetterad rollen kan vara:

” Min huvudsakliga roll som förbundskapten är att utveckla de bästa i Sverige och att ge dem förutsättningarna att nå internationell elit. Det innebär att vara aktiv tränare, att lösa administrativa och logistiska saker kopplat till det och att se till att det finns resurser för att göra det vi vill göra för att lyckas med våra målsättningar.

För flera av deltagarna innebär förbundskaptenrollen ett mer övergripande ansvar. Vissa idrotter har större resurser än andra och kan ha landslagstränare anställda som ansvarar för träningen av de aktiva, som till exempel tränare 29 säger: ”att matcha tränarna med de aktiva, det är min viktigaste uppgift.” Eller tränare 30:

³⁷ Mallet (2007).

” Jag är mer en koordinator och ser till att tränarna har de verktyg de behöver, bland annat med de resurser som finns på Bosön med idrottspsykologi, nutrition, fysiologi med mera.

Dessa svar visar att elittränarrollen är komplex och att det råder stora skillnader mellan idrotter till exempel i fråga om vad rollen som förbundskapten innebär. Inom vissa förbund är en förbundskapten mer av en koordinator med flera andra tränare som hanterar själva träningen med de aktiva, och i andra förbund är förbundskaptenen tränaren som coachar på både träning och tävling och dessutom har administrativt ansvar för landslagsverksamheten. Dessa skillnader är centrala att ha i åtanke, dels i läsningen av denna rapport, dels när framtida forskningsprojekt och interventioner utformas för att stötta elittränare till ett hållbart och framgångsrikt ledarskap.

Vad bidrar till hållbarhet som elittränare?

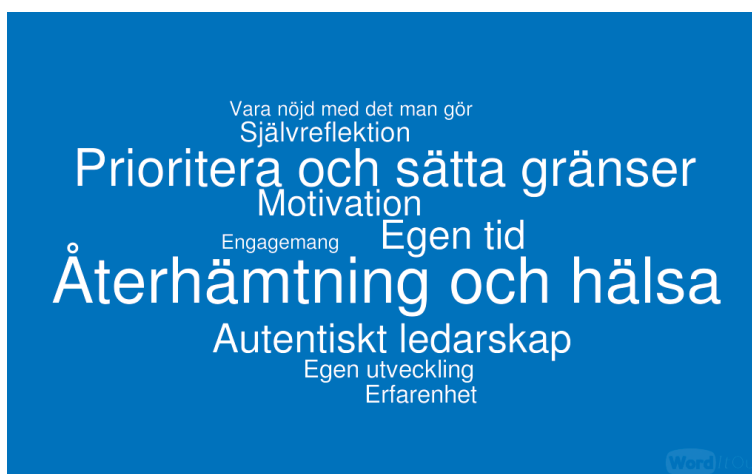
I intervjuerna med elittränarna frågade vi vad de anser vara viktigast för att tränaruppdraget på elitnivå ska vara hållbart. I samband med att frågan ställdes definierades hållbarhet på följande sätt:

Förmågan att prestera på elitnivå med bibehållen hälsa och motivation av samma kvalitet.

Efter analys av deltagarnas svar visar det sig att intrapersonell kunskap är mest central för att vara hållbar som elittränare. På andra plats kommer interpersonell kunskap och på tredje plats den professionella kunskapen. Resultaten presenteras i den nämnda ordningen.

Hållbarhet – intrapersonell kunskap

Det är tydligt i alla intervjuer att en väsentlig ingrediens i det hållbara ledarskapet är den intrapersonella kunskapen, det vill säga förmåga till självreflektion. Om vi tittar lite närmare på vad elittränare beskriver som värdefullt inom den intrapersonella kunskapen för att vara hållbar är återhämtning ett centralt tema, följt av att kunna prioritera och sätta gränser, bibehålla motivationen för utveckling och prestation, samt temat att vägen till hållbarhet går via det ohållbara.



Ordmolnet visar vilka delar inom intrapersonell kunskap som deltagarna anser centrala för att hålla över tid som elittränare.

Återhämtning och ta hand om sig själv

”Att våga begränsa sig så det finns tid för återhämtning”, som tränare 32 uttrycker det, bottenar i en insikt om att det endast är möjligt att ge energi och hjälpa andra om man först tar hand om sig själv. Dessutom upplever deltagarna sig själva som sämre ledare när de är stressade eller inte mår bra. Tränare 11 använder en metafor: ”Sätt på dig syrgasmasken själv först innan du hjälper andra.” Det är dock intressant att det bland vissa finns en uppfattning om att det kan ses som egoistiskt att ta hand om sig själv, trots att de själva anser det vara en avgörande pusselbit för att vara hållbar.

” Det är egentligen ett fult ord men jag tycker att det är viktigt att vara egoistisk. Att tänka på mig själv. Men man kan också koppla det till empati. Att jag behöver tänka på mig själv, på hur jag mår, hur jag fungerar. Det tror jag är viktigt i ett hållbarhetsperspektiv. (Tränare 2)

Kopplingen mellan empati och hållbarhet i citatet ovan kan ses som att det i grund och botten handlar om att ha empati med sig själv. Det är inte samma sak som egoism. Den typen av omtanke om sig själv kan i stället ses som motivation till att uppmärksamma och ta hand om sig själv för att klara av den komplexa roll som elittränare har. ”Det är ju inget hälsosamt jobb, det här”, menar tränare 9, och tränare 6 säger: ”Vi behöver förstå att vi också är människor men inga supermänniskor.” Att kontinuerligt ägna sig åt självreflektion är en central ingrediens för hållbarhet: ”Jag lägger tid på att reflektera och jag ser det som en process för att lära känna mig själv bättre. Jag försöker definiera vad jag mår bra av liksom.” På det temat lyfter flera av tränarna fram värdet av egen tid – att skapa andrum – i den vardag som tar mycket energi. Detta i relation till att en väsentlig del av tränarrollen är att kunna ge energi. Tränare 17 beskriver hur hen försöker skapa balans:

” Jag har försökt balansera upp det och jag tycker att det är en fördel om jag är väl förberedd både fysiskt och mentalt för att klara uppgifterna. Och gällande det fysiska, då får man ju helt enkelt träna, äta bra och sova.

På temat att ta hand om sig själv synliggör en av elittränarna vikten av att reflektera över arbetssituationen och ta aktiva beslut om vägen framåt. Tränare 32 beskriver hur hen en gång per år ställer sig frågan: ”Okej, är det värt att fortsätta med det här? För det är slitsamt, jag är borta från familjen mycket, ibland är det 200 resdagar på ett år.”

Att kunna prioritera och sätta gränser

En utmaning som nästan samtliga coacher framhåller under våra intervjuer är svårigheten att kunna koppla bort jobbet. Det är en avgörande aspekt för elittränarens hållbarhet i myllret av olika delar.

” Det finns massor av saker som är viktiga: struktur, organisation, tid för planering. Och du måste kunna stänga av emellanåt. Det är det absolut svåraste. Att säga att nu måste jag vara ledig, nu behöver jag ägna tid åt min familj till exempel. För det finns alltid någon som vill ha hjälp eller något att fundera på. Men du behöver kunna stänga av. Det är det jag har absolut svårast för. (Tränare 28)

Flertalet av deltagarna uttrycker att de fick en förbättrad förmåga att kunna stänga av i och med ökad erfarenhet, men att det ofta är lätt att ”fastna” i jobbet då man som tränare vill ge alla aktiva de rätta förutsättningarna. Tränare 19 menar att insikten kommer med tiden: ”Om jag ska kunna ge 110 procent på jobbet när jag är där, måste jag kunna koppla bort det ibland också. Och det har jag lärt mig att göra över tid.” Med större erfarenhet följer en ökad förståelse om vad som är de avgörande delarna i elittränarrollen, vilket är en värdefull grund för en hållbar tränarkarriär.

” När jag började som tränare hade jag ingen uppfattning om vad som var viktigt. Jag la hysteriskt mycket tid på allting. Jag var väldigt fokuserad på alla detaljer. I dag är jag mycket tryggare i vad jag ska lägga min kraft på. (Tränare 9)

Bibehållen motivation för utveckling och prestation

En gemensam aspekt för majoriteten av elittränarna är att motivationen och drivkraften är avgörande för att vara och fortsätta som elittränare. Det är en bas för den egna hållbarheten. Tränare 4 säger att ”den dagen du tappar passionen, då är du ingen bra ledare och då ska du inte jobba som ledare.”

Vidare framkommer det att en väsentlig del av att vara hållbar ledare inom elitidrotten är att se det som en kreativ process, att drivas av att hela tiden vilja framåt, vara i framkant och kontinuerligt bedriva omvärldsbevakning.

” Egen utveckling tycker jag är en drivkraft som har gjort det hållbart. Jag har ett behov av att känna att jag utvecklas och få nya utmaningar och att vi ständigt utvecklar verksamheten till det bättre. (Tränare 26)

En god självkänedom bäddar även för ett autentiskt ledarskap, vilket elittränarna lyfter fram, på ett indirekt eller direkt sätt, som en värdefull ingrediens i det hållbara ledarskapet som elittränare. De menar att det är nödvändigt att hitta sin väg utifrån vem man är, att veta om och förstå sina drivkrafter och hur man betar sig i olika situationer, särskilt i mer pressade situationer.

Vägen till hållbarhet via det ohållbara

I samtalen om vad som bidrar till hållbarhet som elittränare, framträder en hel del berättelser om det ohållbara i yrkesrollen. I och med att situationen under perioder varit ohållbar för en del har det lett till ökad självkänedom och insikter om vad som är en hållbar arbetssituation och inte. Deltagarna beskriver mentala utmaningar, att de kände sig ”helt under isen” med mycket negativa tankar, var självkritiska och upplevde att både den psykiska och den fysiska hälsan påverkades negativt av jobbet som elittränare. De påtalar även att de ofta känt sig ensamma i sin roll och att detta bidrog till dessa mentala utmaningar. En del har upplevt en ständig stress, nära gränsen till utmattning, och vissa har varit utmattade.

Elittränarna berättar om hur de behövt göra aktiva förändringar i sitt liv på olika sätt för att kunna fortsätta som elittränare, till exempel ta hjälp av psykolog (utanför idrotten), våga säga att de saknar energi och behöver dra ner på sitt arbete eller avsluta sitt uppdrag under en period för att sedan komma tillbaka

som elittränare. Tränare 19 beskriver hur hen ser på elittränarrollen i dag: ”Nu handlar rollen som coach om att hitta en mix av att ha energi att ge av mig själv och våga delegera och involvera andra i processen.” Att kunna ta sig an elittränarrollen på det sättet bygger på förmågan att skapa relationer till andra, den interpersonella kunskapen.

Hållbarhet – interpersonell kunskap

Interpersonell kunskap är det kunskapsområde som kom på andra plats i relation till temat om hållbarhet som elittränare. Det vill säga, kunskap om relationer och samarbete i ledarteam, om det mellanmännsliga samspelet, stödet runt omkring och förmågan att bemöta människor och bygga relationer.



Ordmolnet visar vilka delar inom interpersonell kunskap som deltagarna anser viktiga för att hålla över tid som elittränare.

Goda relationer och samarbete i ledarteam

Ledarteamets betydelse, och mer specifikt kvaliteten på samarbetet i ledarteamet, är enligt elittränarna en avgörande förutsättning för att kunna vara hållbar i tränarrollen. Tränare 1 beskriver hur hen ser på det:

” Att ha kompetenta människor som du kan lita på, som du vet gör det man har bestämt att man ska göra. På den här nivån har du inte en chans om du inte kan lita på dem du jobbar närmast med. Och det behöver vara människor som täcker upp för dina brister.

Majoriteten berättar om vikten av att kunna delegera och släppa kontrollen, att ha förmågan att lita på andra människor och deras kompetens. Det är inte hållbart att göra allt själv. Tränare 16 säger: ”Det går inte att jobba själv, det förstår jag nu, att ingen människa kan kunna allt, man måste be om hjälp.” Ett välfungerande samarbete i ledarteamet bygger på tillit, att våga tycka olika, vara ärliga och stundtals klara av svåra samtal.

” Jag vill att de andra i teamet är helt ärliga, det utvecklar mig. Jag vill att de säger till om de inte uppskattar mina idéer och så får jag reflektera över det. Det kan bli så att jag gör som jag tänkt ändå men då kan vi också

mötas i förståelsen att vi har olika åsikter. Man måste börja bygga ledarna runt omkring en, och det är väldigt viktigt att det blir rätt personer med rätt kunskap. Och om det är något som inte stämmer behöver jag agera för det kan påverka resultaten. (Tränare 2)

Vidare beskriver elittränarna ofta sin roll som ensam och tuff med tanke på de höga prestationskrav som rollen innebär. Goda relationer i ledarteamet lyfts fram som centrala i detta avseende för att skapa trygghet och stöd, att våga stå för sina värderingar.

” Det allra viktigaste för att jag ska trivas över tid och klara att vara i den här tuffa rollen är att jag behöver göra det jag tror på. Och då behöver jag människor som jag är trygg med och som tror på mig och ger mig stöd. (Tränare 7)

Under intervjuerna framkommer även att merparten valt sina ledarteam själva. Det är en värdefull aspekt för deras upplevelse av hållbarhet, även om de vet att det inte är en självklarhet: ”... än så länge så väljer jag teamet själv” (tränare 18). Hur ledarteam sätts ihop ser olika ut i olika idrotter och förbund, men några av elittränarna uttrycker explicit att de inte kommer ta ett jobb på denna nivå igen om de inte får möjlighet att välja sina närmaste medarbetare. Det är tydligt att det goda samarbetet i ledarteamen har betydelse för att skapa hållbarhet. Tränare 22 förklarar det så här:

” Jag har skrivit på avtalet jag har eftersom jag vet att den största delen av tränargruppen också stannar kvar. Visst, vi tycker inte alltid lika, diskuterar mycket och jag tycker inte alltid om dem, men det finns en stabil och bra grund. Vi har roligt tillsammans, även utanför träningen. För mig är det väldigt viktigt. Jag skulle inte kunna vara borta 200 dagar hemifrån och vara tränare med det driv jag har om det inte var en bra grupp.

Stödet runt omkring för att vara hållbar

Stöd i olika former är centralt för den egna hållbarheten, inte bara stöd från ledarteamet utan även från organisationen, från förbundet. Ett tydligt stöd från organisationen/förbundet, och implicit även förutsättningar för att göra ett bra arbete, anses vara en grund för hållbarhet hos elittränare. Krasst sett, kanske även en förutsättning för att elittränare ska vilja stanna kvar i sin roll. Tränare 28 beskriver det på följande sätt:

” En avgörande förutsättning på den här nivån är att ha en stödapparat. Det spelar ingen roll hur roligt vi tycker det är och hur pass energiska vi är. Om stödapparaten är för dålig – och vi inte känner stöd från organisationen för vårt arbete – då kommer det inte att hålla. Det finns helt enkelt en gräns för hur mycket man kan ifrågasätta människor innan de lackar ur.

Genomgående i intervjuerna lyfter deltagarna fram att elittränarrollen är en ensam roll – ”otroligt ensam”, som flera uttrycker det. Tränare 5 gör följande jämförelse: ”Stundtals känns uppdraget som elittränare som att de skjuter ut dig på en flotte på havet och sen är det upp till dig att ta dig i land.” Flertalet påpekar vikten av olika typer av stöd och även i form av ”att ha någon att prata med, helt

enkelt”, som tränare 27 uttrycker det, vilket uppges vara en avgörande faktor för att hålla under en längre tid. Deltagarna nämner olika typer av samtalsstöd; en del har idrottspsykologiska rådgivare, psykologer eller mentorer som de samtalar och reflekterar med. Det centrala är att ha en extern person att prata med, att veta var man kan vända sig för stöd, särskilt då det stundtals kan kännas övermäktigt. Flera elittränare understryker att det inte behöver vara en psykolog eller idrottspsykologisk rådgivare. Det kan vara en före detta elittränare som man känner tillit till och har möjlighet att ventilerat problem och utmaningar med, till exempel få hjälp att stanna upp ibland, få perspektiv på sin situation. Just de höga kraven och pressen som tillhör elittränarrollen framhävs ofta som en anledning till värdet av att ha någon att prata med.

” En bra tandläkare är ju alltid en bra tandläkare. En bra tränare är bara bra om han är nummer 1, 2 eller 3 på OS eller på ett VM. Pressen är enorm. Av den anledningen behöver tränare också stöd. Och vi har inte så mycket av den typen av stöd. (Tränare 23)

Det mer privata stödet på ”hemmaplan” visar sig vara väsentlig för hållbarheten. Tränare 31 svarar följande på frågan om vad som är viktigaste för att hålla över tid som elittränare: ”att man har en trygg och förstående familj.” Merparten av elittränarna berättar om kollegor och vänner där förhållanden kraschat eller som har tagit beslutet att sluta som tränare för att ta vara på sin familj. De upplever att många i deras närhet har behövt välja mellan rollen som elittränare och familjen. Men att känna sig tillräcklig, till exempel i föräldrarollen, kan stundtals vara utmanande, och några ser det som den största utmaningen för den egna hållbarheten. Tränare 21: ”Jag skulle aldrig kunna ha jobbat de här åren om jag inte hade haft tid till familjen, det är jätteviktigt. Det måste finnas tid till familjen och det måste vara uttalat av förbundet, att det är okej.” I intervjuerna med elittränarna är goda relationer centrala för hållbarheten, till exempel med familjen, men att ha förmågan att bygga goda relationer med andra ledare och aktiva är också betydelsefullt.

Förmågan att bemöta människor och bygga relationer

Vi vet att samarbetet i ledarteamet är en avgörande faktor för hållbarheten. Elittränarna talar även om vikten att kunna skapa relationer på ett djupare plan i sitt ledarteam, till exempel genom meningsfulla samtal om idrotten och helt andra saker. De betonar också värdet av att skapa goda relationer med aktiva för den egna hållbarheten. God kommunikation och ett öppet förhållningssätt är avgörande – att våga berätta hur man mår, bra eller dåligt, och sätta ord på om det är något man funderar på – även om elittränarna gör avvägningar om vad och hur mycket de delar med vem. Tränare 19 beskriver sin relation med de aktiva så här:

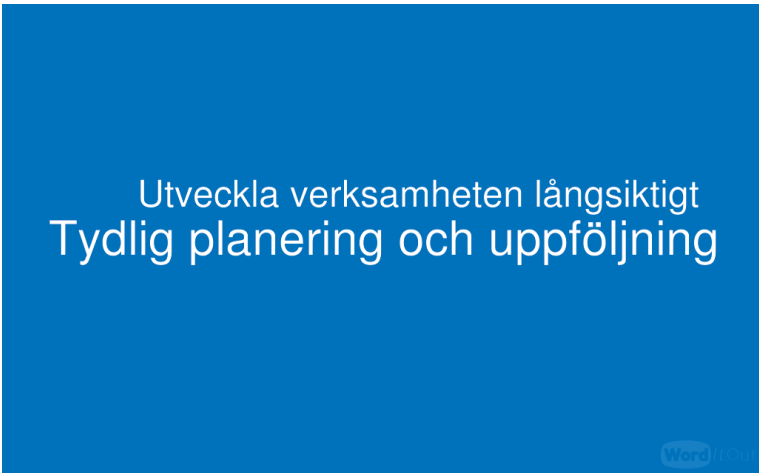
” Jag tror de aktiva känner en större möjlighet att öppna sig om jag visar sårbarhet, en öppenhet, och inte alltid bara ställer frågor till dem, om dem. Att jag själv berättar om upplevelser, det där gjorde mig ledsen eller väldigt trött eller besviken. För mig är ett bra samtalsklimat när man inte har någon form av fasad, utan verkligen pratar, frågar och diskuterar, om mående, känslor och vad som är bra och vad som inte är bra.

Inom detta tema med relationer och samspel existerar en intressant dynamik. Å ena sidan behovet av stöd, goda relationer och samarbeten (från/med andra

ledare, inom ledarteamet, inom organisationen/förbundet och privat från/med nära och kära). Å andra sidan elittränarnas förmåga att skapa och underhålla dessa relationer. Dessutom talar mycket för att förmågan att bygga funktionella relationer är grundläggande för att vara hållbar i den komplexa roll som elittränare verkar i. Den relationella kompetensen – bortom hållbarhet – är också en grund för att de aktiva ska lyckas, då den förmågan påverkar förutsättningar för kommunikationen med de aktiva. Vi skriver mer om detta senare när vi redovisar resultaten om vad som bidrar till framgång på mästerskap.

Hållbarhet – professionell kunskap

Den professionella kunskapen, det vill säga den idrottspecifika kompetensen, är omfattande bland de intervjuade. De talar om den som en bas, både indirekt och direkt. Däremot är det tydligt i intervjuerna att den professionella kunskapens betydelse för hållbarhet är liten i relation till intra- och interindividuell kunskap, vilket också avspeglar sig i hur mycket utrymme kunskapsområdet får i denna rapport.



Utveckla verksamheten långsiktigt
Tydlig planering och uppföljning

I ordmolnet ser du de delar inom professionell kunskap som deltagarna anser viktiga för att hålla över tid som elittränare.

Planering är avgörande för elittränarnas hållbarhet, att skapa en mer långsiktig översikt som visar när de mest intensiva perioderna sker ger förutsättningar för att försöka skapa lugnare perioder med mer återhämtning däremellan. Ett exempel på hur planering och struktur kan stödja hållbarhet kommer från tränare 22 som beskriver värdet av att ha planerat för olika scenarier när det gäller träningsplanering inför mästerskap. Detta byggt på erfarenhet av att planer ofta kan behöva ändras och att det kan gå ut över och begränsa egen tid för återhämtning:

” Det är många som säger 'vi löser det på plats', men jag känner mig trygg om jag har en plan. Sedan gärna en plan B också. Om jag tänker mot OS, då finns det minst fem olika planer. En för olika scenarier som kan hända och beroende på vilket datum vi åker dit. Allt är klart. Och det finns tid för återhämtning för mig i planerna.

För de som lyfter fram den professionella kunskapen som central för hållbarheten, har den kompetensen mer eller mindre alltid varit en utgångspunkt, även om alla inom elitidrottens kontext är driven av resultat i någon utsträckning. Tränare 25 beskriver det på följande sätt:

” För mig har det alltid varit viktigt att ha ett långsiktigt perspektiv och fokusera på utvecklingen, inte bara på resultaten. Självklart driver resultaten mycket men när jag började hade jag två mål: ta medalj på OS eller VM och utveckla sporten i Sverige.

Elittränarna uttrycker ett intresse för att se hur elitidrottsverksamheten kan utvecklas över tid. De talar om att ha fokus på processen snarare än resultaten, men för de allra flesta är det en lärdom som kommer med tiden – att inte vara enbart resultatfokuserad.

Sammanfattning av vad som bidrar till hållbarhet

Det är tydligt att intrapersonell kunskap (förmåga till självreflektion) och interpersonell kunskap (förmåga till mellanmänniskt samspel) är de mest värdefulla förmågorna för att hålla över en längre tid som elittränare.

Förmågan till självreflektion gynnar den egna återhämtningen genom insikt om värdet att ta hand om sig själv; att kunna prioritera det som är viktigt för den egna hälsan och hållbarheten och på det sättet skapa mer balans i livet samt sträva efter ett autentiskt ledarskap. Värt att notera är att flera av de intervjuade har hittat ”sin väg” till hållbarhet. Detta efter att ha varit på gränsen, eller över, till det ohållbara, till exempel på grund av stress och utmattning. Till slut ”tvingades” de reflektera över sig själv och sin arbetssituation.

Beträffande den interpersonella kunskapen var ett samstämmigt svar från intervjuerna att samarbetet i ledarteamen är det absolut viktigaste för att hålla över tid. Elittränarna pratar om betydelsen av att kunna lita på sina närmaste medarbetare Andras kompetens värdesätts samt möjligheten att få stöd och känna trygghet i gruppen. Stöd från andra håll, såsom familj, förbund och att ha någon extern part att prata med, är också av vikt för den egna hållbarheten då elittränarna ofta påtalar att elittränarrollen kan upplevas som ensam. De beskriver även hur värdefullt det är att ha förmågan att skapa relationer genom en öppen kommunikation med kollegor och aktiva.

Intra- och interpersonella förmågor uppmärksammas också i nästa del av rapporten, som handlar om vilka kunskapsområden som lyfts fram för att lyckas på mästerskap. Den interpersonella, alltså det mellanmänniska samspelet, anses vara den mest avgörande kunskapen för att nå framgång. Dock tätt följd av den intrapersonella kunskapen. Därefter följer den professionella kunskapen (idrottsspecifika).

Vad bidrar till framgång på mästerskap?

Kärnan inom elitidrotten är prestationsutveckling och resultat även om det finns många andra värdefulla aspekter med att vara engagerad i elitidrotten. Det är centralt för en elittränare att ha kunskap om vad som bidrar till goda resultat. För att lära oss mer om vad som kan bidra till framgång på mästerskap ställde vi följande fråga till elittränarna: ”Finns det någon särskild förmåga som är viktig hos en ledare/tränare/coach för att idrottarna ska lyckas prestera i samband med stora mästerskap?”

Mästerskapscoachning – interpersonell kunskap

När elittränare uppger vilka delar som haft betydelse för att uppnå framgång på mästerskap, vad gäller interpersonell kunskap, är goda relationer och samarbete samt förmågan att skapa en trygg social miljö de mest framträdande.



I ordmolnet kan du se vilka interpersonella aspekter som är centrala för att ha framgång på mästerskap.

Goda relationer och samarbete

Elittränarna pekar på hur betydande relationen med de aktiva är för att lyckas på stora mästerskap. De återkommer ofta till vikten av ett öppet samtalsklimat och lära känna de aktiva de jobbar med, ”att hitta den där tilliten – den är jätteviktig på mästerskapet” (tränare 12). Elittränarna berättar om hur relationskapande är en process över tid. Tränare 15 beskriver sitt relationsbygge på följande sätt: ”Det går inte en vecka utan att jag pratar med mina aktiva om deras tillvaro, och mest med X, eftersom hen behöver det mest.” Vi noterar att tränare 15 säger sig bemöta aktiva på olika sätt, utifrån vilka de är och vilka behov de har. Just detta, att möta individens behov, är något majoriteten av de intervjuade framhåller som värdefullt och att grunden för detta är god kommunikation. Att kommunicera med strävan att förstå de aktiva och hur de fungerar i olika situationer skapar möjligheter för dem själva som tränare att coacha de aktiva på ett bättre sätt. Tränare 24 säger: ”Jag tror om man hittar nycklarna hos varje individ och vi bygger på dem, blir vi lite starkare.” Flera av de intervjuade lyfter värdet av att våga vara nära de aktiva och att pre-campen är ett bra tillfälle att ha en tät dialog. Tränare 14:

” Jag märker ofta att nervositeten inför tävlingen börjar komma när hen blir irriterad på träningar eller liknande. Då är det viktigt att man vågar vara där och fråga hur det är. Vad är det som stressar mest till exempel.

Ett övergripande mål inför mästerskapen är att tränare och aktiva har ömsesidigt förtroende och tillit till varandra. Basen för detta förtroende finns i relationen.

” Du måste skapa både relationen mellan er och relationen till målet man ska uppnå. Inte bara genom hjärnan utan även genom hjärtat. Det fick jag lära mig den hårda vägen och det är det som har format mig mest till den ledare jag är i dag. (Tränare 4)

Att kunna hantera motgångar

Flertalet av elittränarna talar om att synliggöra misslyckande då det ingår som en naturlig del i elitidrotten, även på stora mästerskap. Att det finns ett lärande både när man vinner och när man förlorar. Vidare pratar de om att normalisera motgångar bland de aktiva, till exempel att man blir ledsen och att det kan kännas tungt när det inte går som tänkt. ”Det gör ju ont”, som tränare 14 säger. Rollen som tränare är att visa att man bryr sig om vederbörande, i medgång och i motgång. Det är centralt för att bevara och även fördjupa relationen. Elittränarna påpekar betydelsen av att ta svårare samtal, ”att våga ta tag i det samtalet. Det handlar oftast om att lyssna, avdramatisera och försöka att få dem att reflektera” (tränare 17). Den goda relationen och kommunikationen mellan tränare och aktiva är viktig då elittränarna beskriver att aktiva kan agera olika vid motgångar och misslyckanden. Tränare 15 beskriver hur hen hanterar motgångar på följande sätt:

” Jag håller mig lugn för att motgångarna lär du dig mest av. Även om jag också blir förbannad ibland eller väldigt ledsen. Det tar ett par timmar att komma över. Men jag säger ofta till de aktiva att vi surar i en timme, allihop. Alltså, efter de gått igenom mixed zone med allt vad det innebär, att X kommer från Aftonbladet och ställer obehagliga frågor till exempel. Efter den timmen sms:ar jag och frågar om de vill prata samma dag eller dagen efter. Då har de ett val. Kanske säger de ’Nej, jag är så jävla förbannad’ och det förstår jag. Men sedan pratar vi om det. Solen går upp imorgon och alla går till jobbet ändå på måndag. Därför detta är ändå idrott. Då landar de och kan ta nästa steg.

Att hjälpa aktiva att hantera motgångar på mästerskap är av vikt utifrån flera perspektiv. Dels för den aktivas mående, dels för att hen kan behöva ladda om till nya tävlingstillfällen/dagar (beroende på idrott), och dels för att det inte ska påverka andra i laget som ska tävla. Tränare 19 beskriver sin filosofi om hur man kan stötta aktiva som haft motgångar:

” Min filosofi är att lägga mer energi på de som inte lyckas. Prata med dem och ge dem mer uppmärksamhet så de känner att det finns folk som bryr sig om dem ändå, fast de inte presterade på topp. De som det går bra för, de får uppmärksamhet ändå. Jag behöver inte stå där i media och klappa om dem, de är glada ändå. Då kan jag lägga energi på de som inte lyckades och prata om hur kände de sig och varför det blev som det blev.

Skapa en välfungerande social miljö

För att lyckas på mästerskap är elittränarna noga med att skapa en välfungerande social miljö under såväl pre-camp som mästerskapen. De menar att det lätt kan uppstå irritation då man bor tillsammans under längre tid och samtidigt upplever press både inför och under mästerskapet. Känslor ”sprider sig” och för att se till att den goda miljön bibehålls använder de olika strategier, bland annat att ta sig tid för förtroliga samtal för att hantera pressen. Tränare 7 ger exempel på det:

” Jag pratar med de människor som får mig att må bra och gör mig trygg. Särskilt när jag märker att pressen kommer och jag känner mig dålig och osäker, då försöker jag spendera tid med dem som verkligen ger mig stöd och trygghet.

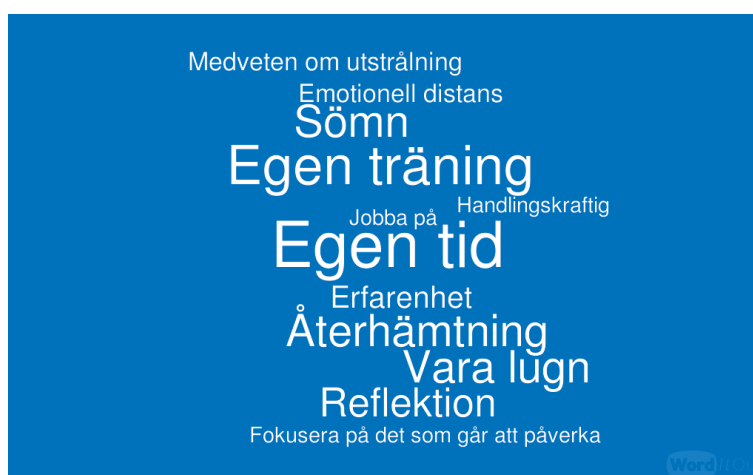
Elittränarna beskriver strategier för att alla, ledare och aktiva, ska få egen tid. Noterbart är att det finns flera svårigheter som behöver hanteras för att skapa förutsättningar för detta, särskilt för tränarna. Tränare 26 ger exempel på det:

” Jag försöker planera in luckor för återhämtning varje dag för ledarna. Men sedan blir det ju också på uppstuds, när det funkar i praktiken. Som huvudansvarig ledare har jag ett ansvar för övriga ledares välmående. Sedan är ju detta i de bästa av världar, det är ju trots allt ganska intensivt och det tar mental energi och det är tuffa, långa arbetsdagar när man är på mästerskap, så är det ju ...

Elittränarna anser att förmågan att skapa relationer är nödvändig för att kunna prestera och då i synnerhet på stora mästerskap. De ser vikten av en god relation till de aktiva för att kunna stötta deras prestation på bästa sätt, dels inför mästerskapet, dels för att kunna hjälpa dem att hantera motgångar. Det är även centralt ur ett långsiktigt perspektiv för de aktivas prestationsutveckling och välbefinnande. Vidare belyser elittränarna betydelsen av att ha bra relationer med andra ledare för att kunna prestera optimalt.

Mästerskapscoachning – intrapersonell kunskap

Beträffande intrapersonell kunskap resonerar elittränarna kring teman som att ta hand om sig själv och behålla lugnet.



Ordmolnet visar vilka delar inom den intrapersonella kunskapen som elittränarna upplever vara viktiga för att lyckas på de stora mästerskapen.

Att ta hand om sig själv

Egen tid är en väsentlig del i att skapa en välfungerande social miljö under pre-camp och mästerskap. Det är även tydligt under intervjuerna att rutiner för återhämtning och välmående under såväl pre-camp som mästerskap är en framgångsfaktor. Återhämtning handlar om att ta en lugn eftermiddag, gå på stan, läsa en bok, träna själv och ha möjlighet att dra sig undan, bo för sig själv. Deras olika strategier bottnar ofta i en självkänedom som vuxit fram genom självreflektion över tid.

” Jag är medveten om värdet av att se sin sårbarhet och sina styrkor. Jag vet att jag inte är en slags superhjälte. Går jag på för fullt hela tiden ökar sannolikheten att jag blir sjuk, eller gör en tabbe där, men det är insikter som kommit lite senare i min karriär. (Tränare 18)

Majoriteten av elittränarna lyfter fram den egna fysiska hälsan som en värdefull pusselbit för att kunna prestera väl på mästerskap, att se till att vara hyfsat tränad inför, och fortsätta träningen under, pre-camp och mästerskap. Tränare 2 säger: ”Vi ser till att vi mår så pass bra som vi kan. Vi vill ha möjlighet till egen träning, till exempel ut och promenera, och alla gör det.” De uppger att egen tid och träning skapar möjlighet till reflektion och återhämtning och att det ofta leder till bättre sömn och till att minska stress och press. Tränare 25 ger följande exempel på detta:

” Jag tränar mycket. Varje morgon har jag alltid tid för mig själv då jag går och tränar. Passar på och reflekterar över dagen och återhämtar mig. Det här gör jag även i vardagen så jag försöker hålla de rutinerna, även under pre-camp och mästerskap. För det är jätkligt lätt att man jagar upp sig för tidigt. Jag försöker även att äta frukost själv. Om det går.

Att behålla lugnet

Genomgående i intervjuerna när vi samtalade om vad som krävs för att lyckas på de stora mästerskapen handlar det om att kunna behålla lugnet. Att vara den trygga positiva tränaren som även kan ta tag i problem när de uppstår. De menar att det är möjligt att behålla ett lugn genom att vara medveten om vilka delar de kan påverka och inte. ”Det finns väldigt mycket man inte kan göra. Som i min roll, det här kan jag göra, det här ska jag göra, och sedan får resten bli som det blir”, förklarar tränare 29. För en del av de intervjuade är lugnet förknippat med ett tydligt karaktärsdrag:

” Jag är ganska lugn som person och blir sällan stressad. Det tror jag är viktigt. Ibland har vi haft coacher som har varit inne och hjälpt till som inte har varit så jävla lugna, sagt saker som: 'Du måste vinna nu. Du måste vinna nu, du vet hur viktigt den här matchen är, du måste vinna!' Det går ju liksom inte. Jag tror att det är mycket viktigt att man har ett lugn, signalerar att det finns en klar och tydlig plan för vad vi ska göra, varför vi är här, när, var och så vidare. Så att de aktiva kan överlåta deras oro för vad som ska ske till mig. (Tränare 25)

Flertalet av elittränarna har reflekterat över hur just lugn och trygghet skapar framgång på mästerskap, till exempel i citatet ovan genom att se coacher agera på mindre önskvärda sätt. En del av elittränarna nämner exempel på andra icke-önskvärda beteenden som att ”ständigt gå med klockan i handen” eller att ”ständigt prata om hur det kommer att gå på tävlingen”. Elittränarna beskriver hur dessa insikter kommit med tiden, kontinuerlig reflektion över tränarrollen samt reflektion över sig själva och betydelsen av att förstå andra människor. Tränare 5 beskriver det på följande sätt:

” Det kräver en viss mognad att förstå att jag måste lära mig nya saker och få nya perspektiv. Att vara modig, nyfiken och lära sig att vara närvarande är viktigt. När jag blir inbjuden till tränarkurser säger jag ofta: 'Vill du bli elittränare, då måste du lära dig att förstå människor, det är viktigare än själva idrotten tror jag, för det är de människor som ska göra jobbet.'”

Resultatet av dessa reflektioner är att elittränarna är medvetna om vad de själva utstrålar som tränare och ledare under pre-camp och mästerskap. Tränare 28 säger: ”Inse hur smittsam man är som tränare, till exempel om man verkar stressad. De aktiva är ju som en svamp och absorberar all negativ energi och det kan förstöra en hel tävling.” Att vara lugn handlar om att inte ”smitta” de aktiva med sina känslor och det kan även innebära att hålla sig lugn vid såväl framgång som motgång. En del uttrycker att de försöker hålla en distans, avdramatisera eller sätta tävlingen i ett större perspektiv. En del har fått lära sig detta genom reflektion över tid med insikten om värdet av att kunna inge ett större lugn bland andra.

” Det har varit en process, jag är mycket lugnare i dag, än vad jag var i början av tränarkarriären. Jag har blivit bättre på att hantera adrenalinpåslaget som ledare och försöker att inge ett större lugn men det är klart att det brinner av ibland, i stundens hetta. (Tränare 12)

Noterbart är hur elittränarna beskriver värdet av att få möjlighet till återhämtning och egen träning för att prestera som tränare på stora mästerskap. De är medvetna om vad de kan påverka och hur deras utstrålning och tillstånd påverkar aktiva, vilket gör att de prioriterar att behålla lugnet.

Mästerskapscoaching – professionell kunskap

För att nå framgång på mästerskap är det flera delar som är avgörande. Professionell kunskap är en del, till exempel att förbereda sig väl, planera och hålla sig till planen och till rutiner.



Ordmolnet visar vilka teman som elittränare upplever vara viktiga för att lyckas på de stora mästerskapen.

Förberedelser och planering

För att lyckas på ett mästerskap behöver de aktiva vara mentalt och fysiskt förberedda. En central framgångsfaktor är att ha en tydlig plan och att våga följa planen trots nervositet, stress och osäkerhet som kan uppstå under ett pre-camp och mästerskap. Elittränarna betonar vikten av att tro på sin plan och att förmedla den tron till de aktiva. ”Jag har en förmåga att plantera planen i gruppen, skapa lugnet att göra det vi har jobbat med och det vi tror på, och tro på oss själva”, förklarar tränare 20. Vidare beskriver tränare 26 denna process på ett tydligt sätt:

” Jag tror att en viktig nyckel är att hitta sätt att få de aktiva att lita på de förberedelser som är gjorda. Att de har gjort jobbet. Dels handlar det ju om att verkligen ha varit noggrann och gjort ett bra jobb med förberedelserna så att det är en sanning för de aktiva. Dels handlar det om att när nervositeten börjar komma inför mästerskapsdagen, då kan hjärnan spela en ett spratt. De aktiva börjar tro att de inte har gjort tillräckligt. Då är det viktigt att ha en medvetenhet om hur hjärnan fungerar och försöka få de aktiva att förstå vikten av att följa sin plan och verkligen fundera över varför de vill ändra på sin plan nu. Jag har ju sett många som på grund av nervositet gör det där extra intervallpasset i onödan eller massa andra kompensatoriska beteenden.

Flertalet av elittränarna uppger att den egna kunskapen är en central bas, att det är genom planering, genomförande och uppföljning som utvecklingen som elittränare sker. Elittränare behöver veta hur och varför de vinner matcher eller tävlingar:

” Jag har alltid försökt vara så påläst som möjligt, även i tävlingssituationer. Jag analyserar domare och hur de dömer, analyserar motståndare. Hur ska jag agera i den här situationen? Vilka taktiska råd jag ska ge till de aktiva? Jag går på djupet för att få det bästa resultatet. (Tränare 12)

På samma tema beskriver tränare 13 hur hen över tid genererar kunskap genom omvärldsanalyser av det internationella motståndet inför och under mästerskapet. Varje tävlingsmoment under mästerskapet stäms först av med de aktiva: ”Känner du varför det gick som det gick? Om den aktiva inte är säker går vi vidare i analysen. Finns det tekniska, taktiska eller mentala delar som vi ska förbättra inför nästa moment?” I flera intervjuer framgår det att förberedelser och planering ofta inkluderar en plan för vad som händer om det oförutsedda sker eller resultat uteblir, vilket det alltid gör, som några konstaterar. Det är nödvändigt att ha fokus på vad de kan påverka – den egna prestationen. Tränare 7 sammanfattar det på följande sätt: ”Vi pratar lite om resultat men pratar väldigt mycket om vad vi ska göra och vad som behövs för att vi ska kunna prestera vårt bästa.”

Att hålla sig till rutiner och planen

För att lyckas på ett mästerskap handlar det dels om planen, dels om att det är viktigt att hålla sig till rutinen som träningsplanen skapar. Just uttrycket ”att inte göra något annorlunda” återkommer. Att skapa en lugn och trygg miljö genom att hålla sig till rutiner. Tränare 15 beskriver det så här:

” Du måste hålla dig till planen som är bestämd X veckor innan. Det gör att det inte blir drama under pre-camp och när de aktiva kommer in i tävlingen, då är det inget drama heller. De aktiva ska bara göra det som de brukar göra, inte öka betydelsen av det de gör, inte sänka den, de ska bara göra det som de kan göra den dagen.

Om extra resurser kopplas in på större mästerskap, till exempel en extra fysioterapeut eller någon annan extra resursperson på plats som inte brukar resa med laget, kan det skapa mer kaos. Just för att det stör rutiner när något blir annorlunda än de aktiva och ledarna är vana vid. Extra resurser i samband med mästerskap behöver vägas mot det faktum att det mest framträdande i den professionella kunskapen handlar om goda förberedelser, en planering som de aktiva tror på samt att hålla sig till rutiner som de är vana vid. Detta talar för att resurspersoner bör vara en del av teamet inför mästerskap och under pre-camp och mästerskap.

Sammanfattning av vad som bidrar till framgång på mästerskap

Det mellanmänniska samspelet, som samspelet med de aktiva och med ledartemat, är den främsta framgångsfaktorn på stora mästerskap. Relationen mellan tränare och aktiv framhålls som en av de mest centrala inom idrotten och det avspeglas även i våra intervjuer. Elittränarna talar om betydelsen av att med tiden ha skapat en relation med aktiva de arbetar med och att det behöver finnas ett ömsesidigt förtroende för varandra. De framhåller värdet av att kunna lära sig bemöta både sig själv och de aktiva vid motgångar genom samtal och att det ofta finns möjligheter till lärdomar vid motgångar.

Som en brygga mellan den interpersonella och den intrapersonella kunskapen hamnar tränarnas möjligheter till egen tid. Inom temat att skapa en välfungerande social miljö, som är en del av den interpersonella kunskapen, är planering av egen tid en framgångsfaktor. Inom den intrapersonella kunskapen är just egen tid och egen träning – att skapa utrymme för återhämtning – det som framhävs som de största framgångsfaktorerna. Relationen mellan interpersonell och intrapersonell kunskap framgår även i det samstämmiga svaret att förmågan att behålla lugnet är väsentlig för att lyckas på stora mästerskap. Det handlar dels om insikt via självreflektion över vad som är möjligt att påverka och inte, dels om betydelsen av att förstå andra människor och hur deras eget beteende påverkar andra.

Gällande den professionella kunskapen är det förberedelser och att hålla sig till rutiner på *pre-camp* och mästerskap som framhålls som mest betydande för att lyckas på mästerskap. Elittränarna lyfter fram den egna kunskapen som en värdefull bas och betydelsen av att de aktiva tror på och håller sig till planen under mästerskapet. Vidare härleder de flesta av elittränarna dessa kunskaper och förmågor till sin erfarenhet av dessa sammanhang.

Elittränarnas främsta styrkor

Som en av de inledande frågorna i samtliga intervjuer bad vi elittränarna berätta om sina tre främsta styrkor som tränare. Frågan syftar till att ytterligare belysa vad som kan bidra till att ha framgång och hålla över tid. Även här framträder engagemang och självkänedom som centrala ingredienser för elittränarrollen. Deltagarna beskriver främst styrkor inom intrapersonell kunskap, följt av interpersonell kunskap och professionell kunskap.

Intrapersonella styrkor – engagemang och självkänedom

I majoriteten av intervjuerna lyfter elittränarna fram sitt driv, engagemang, entusiasm eller passion för sitt jobb som en av sina främsta styrkor. Värt att notera är att deras gedigna kunskap om sin idrott ofta är en självklarhet som visar sig på andra sätt under intervjuerna. Det är framför allt andra saker de lyfter fram som sina styrkor, som att de vill bidra och hjälpa aktiva att nå sina mål och att det är viktigt att de aktiva känner deras engagemang. Merparten säger saker i stil med att ”den dag jag inte känner den passionen, då slutar jag”. Det höga engagemanget är nödvändigt för att kunna vara elittränare och det är en av deras styrkor. En annan intrapersonell styrka är självkänedom. Tränare 1 säger: ”Jag är väldigt klar över vem jag själv är, och vad jag kan och inte kan och jag är också väldigt bra på att hantera mina egna känslor.” Elittränarna beskriver den trygghet de känner inom sig som en styrka. Ofta handlar det om en trygghet som gör att de vågar blotta sig – öppna upp – i gruppen för att skapa ett öppet klimat. Elittränarna ger exempel på att ”erkänna” inför aktiva att de inte kan allt. Flera av tränarna uppger att detta har varit ett lärande med tiden: ”Ju äldre jag blir, desto mer förstår jag att jag inte kan”, som tränare 7 uttrycker det. Andra menar att de inte alltid känner sig trygga vare sig att vara öppna med saker de inte kan, eller att be om hjälp.

Interpersonella styrkor – jobba med människor och skapa relationer

Tränare 2 säger: ”Jag älskar att jobba med människor.” När det gäller interpersonella styrkor är det tydligt att elittränarna ser sitt intresse för människor och relationer som en tillgång i tränar- och ledarskapet. Elittränarna framhåller styrkan i att bry sig om och att se människor, och förmedlar att de är duktiga på att bygga relationer med både aktiva och andra ledare för att skapa en gynnsam prestationskultur. De pekar på vikten av att skapa förståelse mellan varandra för att kunna coacha bättre. Tränare 4 säger: ”Jag jobbar med att skapa relationer då jag har förstått att det har varit otroligt viktigt för att kunna nå framgång.” För att kunna vara en kompetent coach behöver man förstå de aktiva:

” Jag reflekterar mycket över hur den aktiva är. Vad vill den, hur är den som person och hur vill den ha en tränare? Vill den ha en tränare som står och skriker och gormar mycket eller vill den ha en tränare som är lite mer tillbakadragen? Kan man skämta mycket med den här aktive eller kan man inte göra det? Jag tror att det är viktigt, att man läser av varje aktiv. För att de är så himla olika. (Tränare 21)

Majoriteten av de intervjuade berättar att deras mellanmännsliga styrkor inkluderar att ta in hjälp, att omge sig med duktiga människor som de kan lära sig av. Som tränare 10 uttrycker det: ”Var inte rädd, ta in experter som är duktiga på sitt. Att ta in kompetent folk på rätt plats, det är min styrka.” Det är av vikt att ha ödmjukhet inför att det finns experter som kan hjälpa till i olika frågor och inte tro att man kan (eller borde kunna) allt själv. I denna process framhålls också styrkan i att skapa relationer och uppskatta att arbeta med människor på olika sätt. Tränare 14 sammanfattar det så här: ”Min styrka är att jag är duktig på att jobba tillsammans med smarta människor.”

Professionella styrkor – från teori till praktik genom planering, struktur och beslut

När elittränarna talar om styrkor utifrån den professionella kunskapen är det ofta implicit att kunnandet om idrotten och det grenspecifika är fundamentalt, men det är oftast andra förmågor som synliggörs, till exempel förmågan att titta både bakåt och framåt vid träningsplanering samt förmågan att planera och skapa en tydlig struktur. Tränare 1 beskriver en av sina styrkor på följande sätt: ”Jag har en organisatorisk förmåga, en förmåga att inse att många saker är viktiga, det underskattar jag inte, men jag kan placera det i rätt ordning utifrån viktighetsgrad.”

Förmågan att ta beslut och att de inte är rädda för att ta svåra beslut, nämner flera som en styrka. Däremot är de medvetna om att de beslut de tar stundtals bidrar till att de inte blir uppskattade av alla, men de ser att det är en del av ledarrollen. De beskriver att de svåra besluten blir lättare att ta om de är grundade i sina egna värderingar. Vissa talar om att ta beslut som man är nöjd med på lång sikt. Tränare 23 förklarar: ”Det är inte alltid lätt, men om du vill vara ledare behöver du kunna ta svåra beslut som kanske inte är populära. Det kan jag och det är en styrka.”

Sammanfattning av elittränarnas styrkor

Framför allt förmedlar elittränarna styrkor inom det intrapersonella kunskapsområdet och något mindre fokus på interpersonella och professionella kunskapsområden. Merparten av de intervjuade lyfter fram driv och passion som en av sina främsta styrkor och att de har lärt känna sig själva och nu har en god självkänedom. Det bäddar även för deras styrka som relationsbyggare med idrottare, andra ledare och resurspersoner som finns runt omkring. Elittränarna har under åren insett värdet av att delegera och ta in hjälp och ser det nu som en styrka. Avslutningsvis, och inom ramen för den professionella kunskapen, framhäver elittränarna sin planeringsförmåga och förmåga att kunna ta svåra beslut som styrkor.

Möjligheter och utmaningar för att utvecklas till en elittränare i världsklass

Genomgående när vi pratade med deltagarna om hållbarhet, att lyckas på mästerskap eller möjligheter och utmaningar för att utvecklas inom elittränarrollen, framgår ett tydligt tema (som de uttrycker antingen explicit eller implicit) där organisatoriska aspekter ingår. De hamnar dock utanför den enskilda tränarens

förmågor och kunskaper, och således utanför den teoretiska modell vi utgår ifrån i denna rapport. Att vi ändå väljer att lyfta fram dem beror på att de är viktiga att ta hänsyn till gällande utvecklingsarbete för tränares förmåga att vara hållbar och lyckas på stora mästerskap.

Ekonomiska och praktiska förutsättningar att arbeta som elittränare

En organisatorisk aspekt handlar om de ekonomiska och praktiska förutsättningarna, att ha tid att göra ett bra jobb som elittränare. ”Ekonomi styr så mycket, det har blivit bättre, men det är fortfarande för få som har möjligheten att jobba på heltid eller ens halvtid”, säger tränare 10. Elittränarna pekar på vilka resurser som finns, eller saknas, då de menar att en viktig faktor är att man är anställd, och då allra helst heltidsanställd. Även om majoriteten i denna studie är anställda tränare när intervjuerna genomfördes, har de själva (oftast) erfarenheten av att arbeta som tränare utan att vara anställd och flertalet arbetar i team med andra som inte är anställda tränare eller som kombinerar landslagsuppdrag med andra tränaruppdrag. Tränare 29 säger på temat: ”Vi har slitit med det och det är först nu vi har fler anställda tränare.” Om vi i Sverige har ambitionen att ligga i framkant och hävda oss i den internationella konkurrensen gäller det att skapa förutsättningar för fler tränare att bli anställda och få möjlighet att utvecklas till en framgångsrik elittränare, hävdar deltagarna och menar framför allt de mindre idrotterna. Det är en process som tar tid. Även förutsättningar för att skapa hållbarhet betonas, där möjligheten att kombinera elittränarrollen med ett familjeliv är central. Tränare 26 uttrycker sin vision på följande sätt:

” Målsättningen för alla i vår landslagsorganisation är att det ska gå att kombinera ett familjeliv med ett uppdrag som landslagsledare oavsett om det är förbundskapten för seniorer eller för juniorer eller som landslagschef eller som landslagstränare. Vi ska ha en så stark organisation att var och en av dessa roller ska gå att kombinera med ett familjeliv.

Stöd och mentorskap

För att lyckas i elittränarrollen behövs en stödapparat riktad till tränare. Avsaknaden av olika typer av stöd ses i dag som ett hinder för att utvecklas till en elittränare i världsklass. Det framgår att det behövs olika typer av stöd, i första hand mentorskap som ett sätt att lära om elittränarrollen, en möjlighet att få stöd och en form av ”bollplank”. Deltagarna vittnar om att de lärt sig mycket av att prata med de som varit elittränare länge, ibland i form av att de jobbat med äldre tränare under sin karriär eller har eller har haft mentorer. Elittränarna förmedlar till exempel hur dessa samtal bidragit till insikter om hur man coachar på bästa sätt utifrån aktivas behov och personlighet. Tränare 7 berättar om hur en mentor hjälper en att ”faktiskt se sina begränsningar och få en förbättrad självkänedom”. Elittränarna pekar på möjligheten att skapa system där mer erfarna tränare har någon typ av mentorsroll till de som är nya som elittränare. Det framgår att detta system inte behöver vara knutet till det egna förbundet; elittränarna ser möjligheter till mentorskap mellan olika idrotter via RF och Sveriges Olympiska Kommitté (SOK).

Diskrepansen mellan stöd som finns till aktiva och stöd som finns till tränare blir också tydlig, särskilt i relation till individuellt stöd när man står inför svårare utmaningar och kan behöva samtalsstöd. Elittränarna vet vem de ska ringa för att koppla in nätverk med psykologer eller terapeuter när de aktiva inte mår bra, men att det inte är lika tydligt när de själva inte mår bra.

Utveckling av tränarutbildningar

Generellt framhävs att en gedigen tränarutbildning är en viktig bas att ha för att kunna utvecklas till en tränare i världsklass. Många understryker att det skapar en förståelse och ”öppnar en dörr” till ett mer vetenskapligt förhållningssätt till tränarskapet. Deltagarna är rörande överens om att man behöver god grenspecifik kunskap och träningslära, men att en central ingrediens är att kunna kommunicera med aktiva och kollegor för att lyckas.

” Du måste ha grundkunskap. Jag tycker tränare ska vara utbildade inom mental träning, fysiologi och anatomi. Och sedan ha en otrolig social kompetens som jag tycker glöms bort väldigt ofta. Jag tror det saknas mest kunskap om att vi jobbar med människor. Vi jobbar inte bara med atleter. Det tycker jag brister mest. (Tränare 15)

Elittränarna upplever att tränarutbildningar innehåller för lite psykologi, dels verktyg för självreflektion för ökad självkänedom och insikter om hållbarhet i rollen, dels kunskap om grupp psykologi och beteendevetenskap. Detta resone-mang bottenar i att elittränarna anser att en avgörande faktor är att kunna kommunicera väl och skapa relationer med kollegor och aktiva, men också att det har betydelse på de stora mästerskapen.

” Det är bara att vara ärlig, ofta handlar utbildningar om att bara de aktiva tränar tillräckligt hårt, äter tillräckligt bra, sover tillräckligt mycket så kommer allting att lösa sig. Min erfarenhet är att så enkelt är det inte. Ska de aktiva prestera på topp på ett mästerskap är det inte det där sista finliret med träning som är det primära. Det är ju i stället det som pågår inne i huvudena på de aktiva och hur jag kan få dem att känna sig, att bidra till ett bra tillstånd när de ska prestera. (Tränare 19)

Denna sista del belyser två av elittränarnas komplexa uppgifter – att lyckas på stora mästerskap och att hålla över tid – ur ett större perspektiv. I dagens elitidrottssverige finns det flera större aktörer som har möjlighet att bidra till tränarutveckling, med utgångspunkt i de behov som lyfts fram i detta kapitel. I det avslutande kapitlet kan du läsa om hur vi (författarna) resonerar kring behov som kan tolkas in från de resultat som presenterats i hela rapporten. Vi ger också förslag till utvecklingsområden och framtida forskning som vi anser är viktiga steg för att bidra till hållbara och framgångsrika elittränare i Sverige.

Diskussion och förslag på utveckling

Självreflektion och förmåga att bygga relationer – avgörande för att vara hållbar och framgångsrik som elittränare

Syftet med denna rapport är att beskriva vilka förmågor som är viktiga för att elittränare ska prestera resultat på de stora mästerskapen och vara hållbar i sin roll som elittränare. Sammanfattningsvis kan man säga att det inte räcker med att vara duktig på de idrottsliga- och träningsmässiga områdena för att nå toppen. Hög kunskap och förmåga inom den egna idrotten är förvisso fundamentalt viktig, men det krävs också förmågor som hittills, i stor utsträckning, har förbisetts inom forskning, tränarutbildningar och projekt för tränarutveckling. Dessa förmågor, och förutsättningar att lära sig dem, diskuterar och belyser vi i detta kapitel.

Vi använde oss av en etablerad teoretisk modell för tränarkunskap när vi analyserade underlaget från intervjuer med elittränare. Modellen består av tre kunskapsområden: professionell kunskap, interpersonell kunskap och intrapersonell kunskap. Genomgående i våra resultat är det tydligt att förmågor inom intrapersonell (självreflektion) och interpersonell kunskap (det mellanmänniska samspelet) är avgörande för att elittränare ska vara hållbara och lyckas med sin mästerskapscoachning. I sammanhanget är det värt att notera att den professionella kunskapen (idrottspecifika) är en central bas och en självklar del av elittränarnas gedigna kompetens, men det är inte dessa förmågor som lyfts fram av elittränarna i relation till syftet med studien. Under analysprocessen höll vi ”dörren öppen” för andra perspektiv som skulle kunna dyka upp, perspektiv som är väsentliga för att skapa framgång och hållbarhet bland elittränarkåren. Detta resulterade i att vi även lyfter fram och diskuterar ett organisatoriskt perspektiv, trots att det faller utanför den teoretiska modellen.

Vikten av självkänedom, engagemang och motivation

Att ha förmågan till självreflektion och att kontinuerligt ägna sig åt reflektion visar sig vara betydande för såväl hållbarhet som att lyckas på de stora mästerskapen. Detta är intressant då temat hållbarhet och prestation på högsta nivå ibland ställs emot varandra inom elitidrotten.

Självreflektion är en grundförutsättning för ökad självkänedom. Det är även kärnan i intrapersonell kunskap: Vet jag vem jag är? Vad som driver mig? Mina styrkor? Svagheter? Reflekterar jag över mig själv och mitt beteende? Vågar jag titta inåt och lära av mina erfarenheter som är av både bättre och sämre karaktär?

Elittränarna vi intervjuade beskriver sin resa från ”att kunna allt” (som ung) till att våga vara öppen med vad de kan och inte kan (tryggare i sitt ledar- och tränarskap). De beskriver hur de över tid byggt upp en inre trygghet genom självreflektion och att den tryggheten skapar ett mod att visa vilka de är (autentiska i sitt ledarskap). Det är en viktig egenskap för att skapa ett öppet klimat, såväl på träning som på mästerskap. Denna typ av självinsikt och självreflektion är en av deras främsta styrkor i tränarskapet, framhäver elittränarna. Även tidigare forskning visar att det är en förmåga som är av vikt för att kunna hantera de krav som elittränarrollen innebär.³⁸

Att vara medveten om sina drivkrafter är en central del inom den intrapersonella kunskapen. Gemensamt för elittränarna i denna studie är att deras drivkraft och passion (en inre form av motivation) är helt avgörande för att bli och stanna kvar som elittränare. Passionen för utveckling i stort, att bidra till de aktivas prestationsutveckling och resa genom idrotten, och den inre drivkraften är fundamentala för både framgång och hållbarhet i rollen som elittränare.

Men hur skapar vi den här typen av stora engagemang? Går det att skapa? Och kanske viktigast av allt, om vi förutsätter att de som tar sig an elittränarrollen har stor drivkraft och passion när de börjar, hur skapar vi förutsättningar för att bibehålla detta över tid? Elittränarna beskriver att de drivs av motivation för utveckling och prestation. I jakten på att skapa förutsättningar för bibehållen motivation kan det vara intressant att vända på perspektivet: är det i stället kontinuerlig utveckling ur ett bredare perspektiv (som även omfattar prestationsutveckling) som driver motivationen? Ett flertal av elittränarna beskriver ett tydligt och starkt behov av ett livslångt lärande, av utveckling och att kunna ta nya steg. Med ett alltför smalt fokus på resultat och prestation inom elitidrotten, ofta kortsiktigt, finns en risk att missa detta grundläggande behov av utveckling och lärande, som riskerar att successivt minska och försämra motivationen till att fortsätta som elittränare. Sammantaget anser vi att detta pekar på att det är nödvändigt att uppmärksamma och skapa möjligheter till ett livslångt lärande som ökar förutsättningarna för en framgångsrik och hållbar karriär som elittränare.

Att ha en förmåga att ta hand om den egna hälsan

Elittränarna betonar betydelsen av att ta hand om den egna hälsan – i sammanhanget ofta den fysiska hälsan – under ett mästerskap, men även i vardagen. De nämner särskilt vikten av återhämtning, egen tid och att kunna stänga av, bland annat genom att träna eller promenera. Det ger i sin tur god effekt på fysisk och psykisk hälsa samtidigt som det bidrar till hållbarhet.

När hälsan diskuteras i dessa sammanhang är det ofta fokus på begrepp som egen tid och att kunna stänga av, vilka båda två handlar om att främja återhämtning. Mer specifikt rymmer begreppet återhämtning fyra kategorier: sömn, kost, återhämtande träning och psykosocial återhämtning. Beträffande de tre första kategorierna finns det konkreta råd, tydliga riktlinjer och rekommendationer att följa även om det såklart behöver vägas mot den enskilda individens aktuella behov. Däremot är den psykosociala återhämtningen subjektiv och individen själv behöver reflektera över sina behov och vad som ger återhämtning.³⁹ Det gör att

³⁸ Gíges, Petitpas & Vernacchia (2004).

³⁹ Kenttä & Svensson (2008).

förmågan till självreflektion är väsentlig. Men trots att man har insikter om vad som får en att må bra är det inte alltid enkelt att agera i linje med det.

Att kunna stänga av – att släppa jobbet – är en utmaning för elittränarna i studien, vilket är i linje med tidigare studier.⁴⁰ Elittränarna är medvetna om att stressen ökar och att hållbarheten påverkas negativt om de inte förmår koppla bort tankarna på sitt uppdrag. Trots det är det stundtals svårt att ta hand om sig själv och se till den egna hälsan på grund av de ideal som ofta förknippas med rollen. Elitidrotten som kontext har traditionellt en manligt kodad kultur med ideal ”om den starka ledaren” och tidigare studier pekar på att det idealet understödjer en kultur där det är svårt att visa sårbarhet eller någon typ av svaghet eller be om hjälp.⁴¹ Som elittränare förväntas man ofta att vara ständigt ”påkopplad” och engagerad.⁴² Insikten om att man inte är en ”supermänniska”, som en elittränare uttrycker det, blir då värdefull för att vara hållbar. Med hjälp av självreflektion kan det bli lättare att förstå vikten av att ta hand om sig själv bland annat genom att sätta gränser och ta sig tid till återhämtning. Det är en central process för att de ska kunna fortsätta som elittränare.

Vi anser att det är viktigt att utmana den stereotypa bilden av tränarrollen genom att lyfta förmågor som till exempel självreflektion, kunna be om hjälp och att ta hand om sig själv när kraven är höga och stressen ökar. Förutsättningarna, kulturen och förväntningarna att leva upp till osunda stereotypa ideal kan variera, men det finns goda skäl att uppmärksamma yngre elittränare och de som nyligen tagit steget upp till elitnivå på den rådande kulturen.⁴³ Detta då stereotypa idéer och ideal av hur en tränare ska vara kan leda till minskad prestation och hållbarhet i rollen som tränare på elitnivå. Flera av elittränarna har haft tuffa perioder med sämre psykisk hälsa på grund av arbetsbelastning och upplevda krav att prestera. Dels inre krav och en inre press att klara av allting och kunna allt, dels yttre krav och en yttre press att prestatera resultat. Deltagarna, som är selekterade för att de har varit elittränare över lång tid, beskriver hur de hittat vägar genom det ohållbara och skapat en mer hållbar situation för att kunna fortsätta som elittränare. Intressant är att resan genom det ohållbara har bidragit till ökad självkänedom och insikt i hur värdefull förmågan att ta hand om sig själv är. Men det påvisar också hur skör balansen mellan hållbarhet och ohållbarhet kan vara. Det är sannolikt att det är vid dessa tuffa perioder i en elittränares liv som flertalet väljer att sluta. Denna slutsats får även stöd i att majoriteten av elittränare i vår studie upplever att det saknas stödfunktioner som riktar sig till tränare. Värt att notera i sammanhanget är att det ofta tar lång tid och är en krävande resa att bli en elittränare med hög förmåga att prestera, och väl där är kraven allra högst ställda. Därmed finns det mängder av goda skäl att skapa bättre förutsättningar för en lång och hållbar tränarkarriär. Elittränare skulle gynnas av en kultur inom elitidrotten som breddar det traditionella synsättet på framgång till att omfatta hållbarhet och då även uppmärksamma och stötta elittränares psykiska hälsa. Ytterligare ett sätt är att arbeta strategiskt med organisationer och deras kultur för att skapa psykologisk trygga miljöer där beteenden som att visa sig sårbar och be om hjälp ses som något positivt för att främja hållbar hälsa, utveckling och sunda prestationsmiljöer.⁴⁴

40 Corsby, Jones & Lane (2022).

41 Corsby, Jones & Lane (2022); Hägglund m.fl. (2019); Olusoga & Kenttä (2017).

42 Giges, Petitpas & Vernacchia (2004); Hägglund m.fl. (2022).

43 Hägglund m.fl. (2024).

44 Corsby, Jones & Lane (2022); Kenttä m.fl. 2023; Vella m.fl. (2022).

Förmågan att bygga relationer och samarbeta

Tränaryket är på många sätt ett relationsskapande yrke. Även om det inte alltid speglas i tränarutbildningar är det ett tydligt tema bland elittränarna. De flesta beskriver sitt intresse för människor och sin förmåga att bygga relationer bland sina främsta styrkor i elittränarrollen, och majoriteten anser att dessa förmågor är en värdefull ingrediens för att lyckas på de stora mästerskapen. Relationen till de aktiva är väsentlig för att kunna coacha dem på bästa sätt för prestationer på högsta nivå. Det handlar om att skapa tillit och förtroende mellan tränare och aktiv, en förmåga som även är viktig för att bemöta de aktiva vid motgångar. Merparten av elittränarna uttrycker ingen rädsla för att ta de svåra samtalen, utan ser det som en naturlig del av elitidrottens kontext och har utvecklat strategier för hantering av motgångar. Deras förmåga till självreflektion och självinsikt är värdefull i mästerskapssammanhang för att skapa en välfungerande social miljö. De vet att känslor lätt ”sprider sig” och det gör dem medvetna om vad de själva utstrålar. Att behålla lugnet och hantera stress och press utan att ”smitta” andra är en vital del. När idrottare har beskrivit framgångsfaktorer är en emotionellt stabil coach i tävlingssammanhang en central faktor. Det visar på betydelsen av att elittränare har förmågan att behålla lugnet, hantera känslor och genomföra samtal om svåra ämnen.⁴⁵

Värt att uppmärksamma är att de intra- och interpersonella förmågorna – alltså förmågan till självreflektion och förmågan till att samspela med andra – interagerar med varandra på flera sätt. Att bygga goda relationer och samarbeta med andra underlättas av en god självkänedom till exempel. En inre trygghet är grundläggande för att våga visa vem man är och den bygger på självreflektion som pågått under en längre tid. Det är en stor del av elittränarna som lyfter fram sin öppenhet som en betydande del i att bygga och fördjupa relationer, att till exempel våga berätta om sitt mående även om det är en tuffare period. Helt enkelt, modet att våga visa sig sårbar. En annan studie av svenska elittränare visar att tränarnas kontakt med andra blir djupare och mer autentisk när de vågar visa sig sårbara.⁴⁶ Då elittränarrollen innebär att bygga relationer med såväl aktiva som andra ledare gäller det att känna till såväl sina styrkor som sina svagheter för att sedan ha modet att kommunicera dessa, till exempel i ledarteamen.

Värdet av psykologisk trygghet och stöd

Flertalet av elittränarna upplever att de är ensamma i sin roll, vilket är viktigt att uppmärksamma. Upplevelsen av att vara ensam i elittränarrollen, särskilt i kombination med de höga prestationskrav som ställs på dem, gör att ett fungerande samarbete i ledarteamen är avgörande, vilket också majoriteten av elittränarna understryker. Elittränarna beskriver att ett fungerande samarbete kännetecknas av att våga tycka olika och klara av svåra samtal i gruppen. Det kan även beskrivas som att det finns ett stort behov av psykologisk trygghet i ledarteam. Psykologisk trygghet innebär att de som ingår i ett team vågar uttrycka vad de tycker och tänker och kan berätta om misstag utan att vara rädd för negativa konsekvenser. Det vill säga, i en psykologisk trygg grupp finns en acceptans för att människor är olika och deltagarna vågar ta risker, som att be om hjälp, ställa frågor när de är osäkra och komma med nya idéer.⁴⁷ Vi menar därför att psykologisk trygghet

⁴⁵ Becker (2009).

⁴⁶ Hägglund m.fl. (2024).

⁴⁷ Edmondson (2004).

är avgörande i utvecklingen av framgångsrika team i högpresterande miljöer som elitidrotten.⁴⁸

Det kan vara en skör balansgång mellan hållbarhet och ohållbarhet, och upplevelsen av ensamhet i rollen som elittränare påvisar också att det finns ett behov av att få emotionellt och socialt stöd vid rätt tillfälle. Utöver stöd från ledarteamet framhäver elittränarna att det är nödvändigt med stöd från förbundet och familjen samt att ha någon att prata med. Det väcker kritiska frågor om vem som har (och tar) ansvar för att de som har ett elittränaruppdrag får adekvat stöd i sin roll – att de har någon att prata med. De flesta väljer någon som ingår i deras ledarteam. En del föredrar andra lösningar. Flera menar att det finns en styrka i att prata med någon ”utanför”, som är neutral, till exempel en annan elittränare som agerar mentor eller en idrottspsykologisk rådgivare. Det är väsentligt att diskutera och belysa olika alternativa lösningar, dels för att inte alla idrotter har ledarteam, dels för att rollen som elittränare inte bara upplevs som ensam, den är bokstavligen ensam för vissa. Särskilt i sammanhang med resor och mästerskap kan resurserna vara otillräckliga, vilket innebär att antalet ledare och stödpersoner blir begränsat. Viktigt i sammanhanget är att den subjektiva upplevelsen av stöd är betydande. Mentorskap har visat sig vara en värdefull del för att stötta elittränares utveckling,⁴⁹ och vi vill även lyfta fram vikten av psykologisk trygghet i ledarteam som stödfunktion samt att det enskilda samtalsstödet är centralt för att stötta elittränare i deras roll.

Kunskapen att planera sig till hållbarhet och framgång

Elittränare beskriver att planering sker på flera nivåer, både för sig själv och för de aktiva, för att nå önskat resultat. En genomtänkt träningsplanering och formtoppning är det vi kanske oftast tänker på gällande elittränare och planeringsarbete, men det handlar likväl om att elittränarna strävar efter att planera in egna lugnare perioder och återhämtning för att själva vara i form till de stora mästerskapen. Förmågan att planera för sina aktiva och för sig själv är betydande, enligt de intervjuade, och väl på mästerskapen innebär det att få de aktiva att hålla sig till planen, vilket går i linje med forskning på framgångsrika olympiska coacher.⁵⁰

En nyckel till framgång är att planera in egen tid, både för sig själv och för de andra ledarna. Det är en avgörande aspekt för att klara av att coacha och vara bäst när det gäller, även under press, på stora mästerskap. Även tidigare forskning visar att förberedelser såväl fysiskt som mentalt är en framgångsfaktor för mästerskapscoachning.⁵¹ Återigen är det värt att notera att det är samma faktorer som bidrar till framgång som till hållbarhet. Mer konkret, förmågan att se till att vara i god form – fysiskt och mentalt – inför ett mästerskap och planera in egen tid under mästerskapet, bidrar både till framgång på mästerskap och till hållbarhet. Som vi ser det är hållbarhet och framgång ömsesidigt beroende av varandra.

48 Newman, Donohue & Eva (2017).

49 Meckbach (2016).

50 Gould (2002); Mujika (2010); Tønnessen m.fl. (2014).

51 Olusoga m.fl. (2012).

Skapa bättre förutsättningar för hållbarhet och framgång via organisation

Inledningsvis i den här rapporten beskriver vi hur elittränarna ser på sin roll och sitt uppdrag. Det är tydligt att förutsättningar och uppdrag skiljer sig åt, vilket beskrivs på liknande sätt av ledande forskare inom coachning.⁵² Till viss del handlar det om huruvida det är stora eller mindre idrotter, men också om hur organisationen ser ut. Elittränarna påtalar vikten av att fler förbund får/skapar möjligheter att anställa tränare. Det ställer högre krav på resurser. Noterbart är att det har visat sig att otrygga anställningar är förknippade med stress och oro bland elittränare på ett likande sätt som i övriga yrken.⁵³

Det är även viktigt att kunna kombinera ett elittränarjobb med ett familjeliv. Resultaten i rapporten, och även tidigare forskning, visar tydligt att risken för utbrändhet (i Sverige utmattningssyndrom) ökar när kombinationen av familjeliv och arbetsliv inte fungerar.⁵⁴ Det gör att organisationer inom svensk idrott bör se över utvecklingsmöjligheter och alternativa lösningar inom ledarskap, som till exempel delat ledarskap som just nu testas på landslagsnivå inom Svenska Basketbollförbundet och även inom vissa idrotter i Kanada. Anställningar och möjligheten att kombinera tränarrollen med ett familjeliv ställer krav på förbund och organisationer inom elitidrotten, men för att utvecklas till en elittränare i världsklass krävs omfattande erfarenhet och för det krävs förutsättningar att kunna jobba under en längre tid.

I Sverige och i andra länder, är den professionella kunskapen (den idrotts-specifika) dominant inom tränarutbildningar. Vi vill, baserat på studien, visa på stora utvecklingsmöjligheter med avseende på att främja såväl hållbarhet som framgång på de stora mästerskapen. Det finns goda möjligheter att utveckla tränarkompetensen inom elitidrotten i Sverige. Att integrera mer inter- och intrapersonell kunskap i tränarutbildningar är av extra vikt då flertalet av elittränarna pratar om hur fokuserade de var på de idrotts-specifika delarna när de var nya som elittränare, och att de mestadels via försök och misstag och informella vägar lärt sig vikten av självkänedom, att ta hand om sig själv samt att skapa relationer under resans gång.

Reflektion över förutsättningar för att få fler kvinnliga elittränare

Elittränarpopulationen består till största delen av män, kvinnors representation anges någonstans mellan 8,4 och 20 procent i olika studier.⁵⁵ I vår studie inkluderades kvinnliga elittränare i linje med representationen i populationen, men vi redovisar inte resultat för kvinnor respektive män, och i förslagen nedan finns inga förslag specifikt riktade för att öka andelen kvinnliga elittränare. Anledningen till det är att de kvinnliga och manliga elittränarna oftast beskriver utmaningar på liknande sätt. Ett konkret exempel är ”mamma-rollen”, att det är svårt för kvinnor att bli och vara elittränare för att de blir föräldrar. Men kanske är det ett skifte på gång i den yngre generationen av tränare? Flera elittränare i

⁵² Mallett (2007).

⁵³ Bentzen m.fl. (2020).

⁵⁴ Olusoga & Kenttä (2017).

⁵⁵ Kenttä, Olusoga & Bentzen (2020).

den här studien beskriver att yngre manliga kollegor inte vill ”offra” familjelivet för karriären som elittränare; det är vanligare att män slutar när de blir föräldrar nu än i tidigare generationer. Vår slutsats är att det är önskvärt att skapa förutsättningar för att kombinera ett familjeliv med jobbet som elittränare, både för kvinnor och för män.

Att skapa förutsättningar för att fler kvinnor ska välja att bli och stanna kvar som elittränare är fortsatt väsentligt att uppmärksamma. I skrivande stund erbjuder SOK och RF riktade insatser för att stötta kvinnliga elittränare genom program och nätverk. Vi har även tagit fasta på resultatet från en tidigare studie om hållbarhet med svenska kvinnliga elittränare, där forskarna beskriver att merparten av utmaningarna för att vara hållbar inte är genusspecifika.⁵⁶ Däremot är den stereotypa manliga kulturen inom elitidrotten en av de utmaningar som pekas ut som specifikt problematisk för kvinnliga tränare. De kvinnliga elittränarna anpassar sig till den manliga normen ”för att överleva” i stället för att till exempel försöka förändra kulturen. Det är förstaeligt med tanke på de höga krav som ställs på elittränare oavsett genus, och det är väsentligt att inte lägga ansvaret för att ändra kulturen på enskilda kvinnliga elittränare. Det handlar i stället om att lyfta blicken mot mer organisatoriska perspektiv och hur vi arbetar systematiskt för att påverka rådande normer och kulturer. Vi vet sedan tidigare att även mäns psykiska hälsa drabbas negativt av den stereotypa manliga kulturen,⁵⁷ och resultaten i den här rapporten visar att den stereotypa manliga kulturen inom elitidrotten påverkar både kvinnliga och manliga elittränare negativt.

Sammanfattande analys och utvecklingsförslag

Vi är intresserade av att nå en djupare förståelse om vad som bidrar till framgång och hållbarhet hos elittränare som verkar i svenska elitidrottskontexten. En av det mer intressanta observationerna i denna studie är att förmågor som beskrivs som viktiga för att lyckas på stora mästerskap återkommer och är desamma för att gynna hållbarhet. Det är ett perspektiv som sällan synliggörs inom elitidrotten.

Vi har förhållit oss till hållbarhet utifrån att de vi intervjuat har lång och gedigen erfarenhet – de har alltså klarat av att navigera som elittränare på högsta nivå med framgång över tid. Vi visste innan att elittränare blir sjukskrivna, tar längre uppehåll eller slutar helt på grund av stress och utbrändhet. Därför är det väsentligt att understryka att flertalet av dessa elittränare också haft egen erfarenhet av dessa besvär och då tagit aktiva beslut för att förändra sin arbetssituation eller något annat i sina liv för att kunna fortsätta. Utifrån deras erfarenheter ser vi ett ännu tydligare behov av att utveckla stöd på olika sätt till elittränare för att förbättra förutsättningarna för en hållbar hälsa och därmed även en hållbar framgång. Målsättningen bör vara att göra fler insatser för att minska det mänskliga lidandet och därmed samtidigt öka förutsättningarna för idrottslig framgång. Detta väcker frågor om hur olika aktörer inom svensk idrott kan bidra till olika typer av stödfunktioner för elittränare.

Innehållet i de flesta tränarutbildningar skulle behöva justeras. Den idrotts-specifika kunskapen som väger tungt i utbildningar är basal och en utgångspunkt

⁵⁶ Kenttä, Olusoga & Bentzen (2020).

⁵⁷ Olusoga & Kenttä (2017).

för att lyckas på den högsta nivån inom idrotten för elittränare. Men det är andra förmågor som samstämmigt beskrivs som viktigast för hållbar framgång: de inter- och intrapersonella kunskaperna. Vi anser att dessa förmågor bör ses som grundläggande att lära sig. Förmågan till självreflektion och självkänedom (intrapersonell kunskap) är en styrka som elittränare och en förmåga som kan utvecklas. Incitamentet till att ta sig tid att utveckla denna kunskap och förmåga finns i argumentet att förmågan till självreflektion är central för att lära känna sig själv och därmed kunna vara autentisk i sitt ledarskap. Dessutom är självreflektion nödvändig för djupare förståelse och insikt om den egna hälsan, som betydelsen av att prioritera hälsa, kunna sätta gränser och bli medveten om sitt återhämtningsbehov samt hur det tillgodoses. Elittränarrollen är komplex men i grunden en relationsskapande roll, varför kompetens i det mellanmännliga samspelet (interpersonell kunskap) är avgörande för hållbar framgång. Dessa insikter bör utgöra en kritisk utgångspunkt för alla typer av tränarutbildningar där innehållet bör anpassas och utformas på ett sätt som skapar bättre förutsättningar för elittränare att utveckla hög kompetens i självreflektion och i det mellanmännliga samspelet.

Sammantaget är det rimligt att argumentera för att en förbättrad hållbarhet som elittränare kan vara en stor konkurrensfördel. Utifrån resultaten i denna rapport, tillsammans med den forskning som finns inom fältet, anser vi att det är av vikt att även framhålla hur organisations- och verksamhetsaspekter kan bidra till bättre förutsättningar för hållbarhet och framgång bland elittränare. Anställningsformer och arbetsformer bör ses över, likaså hur elittränarrollen och familjelivet bättre ska kunna kombineras (för de som önskar det). Det tar lång tid att utveckla de förmågor som krävs för att vara framgångsrik elittränare och att samla på sig erfarenhet, det är tydligt i samtalen med elittränarna. Vi behöver även synliggöra hur miljön påverkar elittränarens hälsa och möjlighet att visa sig sårbar och söka hjälp. Mycket talar för att elitidrottens kultur och dess normer behöver uppmärksammas i arbetet med en förbättrad hållbarhet.

I slutet av denna rapport vill vi synliggöra de områden som vi ser har en stark utvecklingspotential för svensk elitidrott.

Utveckla kompetens inom organisationspsykologi genom praktiktäna forskning och tillämpning inom svensk idrott

Hur skapar vi hållbara, framgångsrika och psykologiskt sunda och trygga organisationer för elitidrott i Sverige? Svensk elitidrott skulle gynnas av mer forskning för att skapa hållbara, framgångsrika och psykologiskt trygga organisationskulturer för svensk elitidrott.

Vi har i Sverige ett relativt väl utbyggt system för idrottspsykologi, men fokus har hittills varit på att arbeta med individer och inte att arbeta med organisationer och deras kultur. Det finns en stor utvecklingspotential om vi lyfter blicken från individen och riktar uppmärksamheten på hur organisatoriska och kulturella aspekter påverkar individen och vilka förutsättningar för en god psykisk hälsa som finns, eller saknas. Det kan till exempel handla om att skapa bättre förutsättningar för att göra ett bra jobb (genom t.ex. att anställda tränare) och att skapa en kultur med psykologisk trygga miljöer som främjar öppenhet, hjälpsökande

och lärande i organisationer. Då vikten av trygga miljöer och psykisk hälsa uppmärksammas alltmer inom elitidrotten är det ett forskningsområde som växer i Sverige och internationellt.

Skapa möjligheter och förutsättningar för elittränare att lära sig om inter- och intrapersonell kunskap

Genomlysning och utveckling av tränarutbildningar

Vi föreslår att en genomlysning av befintliga tränarutbildningar för att i större utsträckning uppmärksamma och framhäva intra- och interpersonell kunskap. Mer specifikt, sträva efter att främja och utveckla förmågan till självreflektion och det mellanmänniska samspelet för att gynna hållbar framgång. Ansvar för tränarutbildningar på en mer övergripande nivå är delat mellan olika lärosäten, SF, RF, SOK och SPK och det är av vikt att det sker en vidareutveckling av tränarutbildningar inom samtliga organisationer.

Praktiknära forskning för att utveckla evidensbaserade program och verktyg riktade mot elittränare

Vi ser stora möjligheter att genom forskning skapa förutsättningar för elittränare att lära sig om inter- och intrapersonell kunskap genom utveckling av evidensbaserade program och verktyg. Det är centralt att bedriva forskning som syftar till att öka inter- och intrapersonell kunskap i samverkan mellan olika lärosäten, SF, RF, SOK och SPK för att skapa program och verktyg som är möjliga att applicerbara och implementera i den komplexa miljö med höga prestationskrav som elittränare arbetar inom.

Inkludera elittränare i större utsträckning inom ramen för idrottspsykologiska stödinsatser

Vi vill sätta ljus på att även elittränare är *performers* med höga prestationskrav som kan påverka den mentala hälsan. Det blir då nödvändigt att inkludera elittränare i större utsträckning inom ramen idrottspsykologiska stödinsatser. Idrottspsykologi i Sverige har ett individfokus och de individer det handlar om är främst de aktiva. Att tillhandahålla idrottspsykologiskt stöd på liknande sätt till elittränare har potential att vara en förebyggande insats för att stötta dem att hålla bättre under en längre tid. Värt att uppmärksamma är att även elittränare behandlas vid de två psykiatriska klinikerna som är specialiserade på elitidrott.⁵⁸

Utveckla strukturerade mentorsprogram för de som är nya i rollen som elittränare

Vi ser ett behov av att fortsätta utveckla strukturerade mentorskapsprogram för de som är nya i rollen som elittränare. Behovet av att ha ett bollplank och någon att prata med och lära av har betydelse för såväl hållbarhet som att lyckas på de stora mästerskapen. Mentorskapsprogram skulle kunna utvecklas av enskilda idrottsföreningar, SF, RF, SOK och SPK. I dagsläget finns mentorskap integrerat

⁵⁸ Elitidrottsmottagningen i Stockholm (<https://www.elitidrottsmottagningen.se>); Elitidrottsmottagningen i Malmö (<https://vard.skane.se/psykiatri-skane/mottagningar-och-avdelningar/vuxenpsykiatrimottagning-for-elitidrott-och-halsa-malmo>).

i ledarskapsprogram för kvinnor (SOK: Projekt Q) och mentorstöd till tränare och ledare med koppling till SF och landslag (RF).

Mer kunskap om framgångsrika elittränare med tonvikt på hur de agerar och samspelar med sina idrottare och andra viktiga personer i tränings- och tävlingssammanhang

Vi ser att det finns utrymme för fler studier om framgångsrika elittränare, dels med fokus på hur de blivit framgångsrika, dels mer specifikt hur de agerar och samspelar med sina idrottare och andra viktiga personer på både träning och tävling, och dels vilka faktorer som bidrar till att hantera motgångar.

Avslutningsvis behöver vi påminna oss om att arbetet med att utvecklas till en hållbar och framgångsrik elittränare sker på många olika plan. Dels det individuella planet där elittränaren själv kan få tillgång till kunskap, verktyg och stöd för att utveckla värdefulla förmågor hos sig själv. Dels att det finns organisatoriska och kulturella aspekter som är centrala att belysa i sammanhanget. Elitidrottens kontext inbegriper osäkerhet och därmed otrygghet för en tränare på flera sätt, till exempel beroende på resultat, resurser, kontrakt och uttagningar till olika mästerskap (även för tränaren); osäkerhet som samexisterar med krav på utveckling och prestation. Det ställer krav på individen själv att hantera dessa krav men även på ett organisatoriskt plan att ansvara för att verksamheten skapar så bra förutsättningar som möjligt för elittränare. Diskussioner om denna typ av dynamiska växelverkan – mellan individen själv och det system individen verkar inom – är viktiga att lyfta i samband med till exempel läsning av och samtal om denna rapport. Vi anser att det är värdefullt att skapa förståelse för vilka hinder och möjligheter som finns inom respektive organisation då frustration lätt kan infinna sig när önskvärda förmågor, resurser och stöd för optimal utveckling diskuteras men eventuellt inte finns i önskvärd utsträckning eller saknas helt. Vi är därmed medvetna om att dessa utvecklingsprocesser, som förhoppningsvis sker på flera plan, kommer att ta olika lång tid att utveckla samt skilja sig åt mellan olika förbund. Det vi hoppas på är att verksamheter inom svensk idrott samtalar, diskuterar och ställer sig frågan om hur de kan driva utvecklingsarbete på olika plan parallellt för att stärka hållbar och framgångsrik utveckling för elittränare utifrån de resultat som presenteras i denna rapport.

Referenser

- Annerstedt, C. (2006). *Framgångsrikt ledarskap inom elitidrott. Göteborgs universitet: Institutionen för pedagogik och didaktik*. Rapport 2006:3.
- Baldock, L., Cropley, B., Mellalieu, S. D. & Neil, R. (2022). A longitudinal examination of stress and mental ill-/well-being in elite football coaches. *The Sport Psychologist*, 36(3), 171–182.
- Becker, A. J. (2009). It's not what they do, it's how they do it: Athlete experiences of great coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(1), 93–119.
- Bentzen, M., Lemyre, P. & Kenttä, G. (2016). Development of exhaustion for high-performance coaches in association with workload and motivation: A person-centered approach. *Psychology of Sport and Exercise*, 22, 10–19.
- Bentzen, M., Kenttä, G., Richter, A. & Lemyre, P. N. (2020). Impact of job insecurity on psychological well-and ill-being among high performance coaches. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 6939.
- Chan, J. T. & Mallett, C. J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 315–328.
- Corsby, C. L. T., Jones, R. & Lane, A. (2022). Contending with vulnerability and uncertainty: What coaches say about coaching. *Sports Coaching Review*, 12(3), 323–334.
- Côté, J. & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307–323.
- DePaolo, C. A. & Wilkinson, K. (2014). Get your head into the clouds: Using word clouds for analyzing qualitative assessment data. *TechTrends* 58, 38–44.
- Din, C., Paskevich, D., Gabriele, T. & Werthner, P. (2015). Olympic medal winning leadership. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 10(4), 589–604.
- Eccles, D. W., Gretton, T. W., Harris, N. & Wolf, S. A. (2023). "Switching the mind off completely": Understanding the psychology of rest in coaches. *Psychology of Sport and Exercise*, 69.
- Edmondson, A. (2004). Psychological Safety, Trust and Learning: A Group-level Lens. I: R. M. Kramer & K. S. Cook (red.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches* (s. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Fahlström, P. G. (2001). *Ishockeycoach: en studie om rekrytering, arbete och ledarstil*. [Doktorsavhandling, Umeå Universitet].
- Fahlström, P. G., Andersson F., Gerrevall, P., Hedberg, M. & Linnér, S. (2023). *Våra framtida stjärnor. Om urval och antagning till idrottsgymnasier*. FoU-serien 2023:1. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Frost, J., Walton, C. C., Purcell, R., Fisher, K., Gwyther, K., Kocherginsky, M. & Rice, S. M. (2024). The Mental Health of Elite-Level Coaches: A Systematic Scoping Review. *Sports Medicine – Open*, 10(1), 16.
- Giges, B., Petitpas, A. J. & Vernacchia, R. A. (2004). Helping coaches meet their own needs: Challenges for the sport psychology consultant. *The Sport Psychologist*, 18, 430–444.
- Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C. & Chung, Y. (2002). A survey of U.S. olympic coaches: Variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *The Sport Psychologist*, 16, 229–250.
- Grey, M., Mallett, C. J., O'Brien, K. A. & Rynne, S. B. (2020). High-performance coaches. I: Dieter Hackfort & Robert Schinke (red.), *The Routledge international encyclopedia of sport and exercise psychology* (s. 343–358).
- Hageskog, C. A. & Gerrevall, P. (2019). *När allt står på spel: erfarenheter från framgångsrik mästerskapscoaching* (uppl. 1). Studentlitteratur.

- Higham, A. J., Newman, J. A., Rumbold, J. L. & Stone, J. A. (2023). You wouldn't let your phone run out of battery: An interpretative phenomenological analysis of male professional football coaches' well-being. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 1–15.
- Hill, D. M., Brown, G., Lambert, T-L., Mackintosh, K., Knight, C. & Gorczynski, P. (2021). Factors perceived to affect the well-being and mental health of coaches and practitioners working within elite sport. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 10(4), 504–518.
- Hägglund, K., Kenttä, G., Thelwell, R. & Wagstaff, C. R. (2019). Is there an upside of vulnerability in sport? A mindfulness approach applied in the pursuit of psychological strength. *Journal of Sport Psychology in Action*, 10(4), 220–226.
- Hägglund, K., Kenttä, G., Thelwell, R. & Wagstaff, C. R. D. (2022). Mindful self-reflection to support sustainable high-performance coaching: A process evaluation of a novel method development in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 34(6), 1125–1148.
- Hägglund, K., Wagstaff, C. R., Kenttä, G. & Thelwell, R. (2024). Starting a conversation about vulnerability in elite sport. *Journal of Sport Psychology in Action*, 15(1), 19–29.
- Kenttä, G. & Svensson, M. (2008). *Idrottarens återhämtningsbok: fysiologiska, psykologiska och näringsmässiga fakta för snabb och effektiv återhämtning* (uppl. 1). SISU Idrottsböcker.
- Kenttä, G., Olusoga, P. & Bentzen, M. (2020). Coaches: Health, well-being, and burnout. I: D. Hackfort & R. J. Schinke (reds.), *The Routledge International Encyclopedia of Sport and Exercise Psychology* (vol. 2, s. 154–165). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Kenttä, G., Dieffenbach, K., Bentzen, M., Thompson, M., Côté, J., Mallett, C. & Olusoga, P. (2023). Position Paper: Rationale for a focused attention on mental health of high-performance coaches. *International Sport Coaching Journal*.
- Lara-Bercial, S. & Mallett, C. J. (2016). The practices and development pathways of professional and olympic serial winning coaches. *International Sport Coaching Journal*, 3, 221–239.
- Mallett, C. J. (2007). Modelling the complexity of the coaching process. A commentary. *International Journal of Sport and Science coaching*, 2, 419–421.
- Mallett, C. J. & Lara-Bercial, S. (2016). Serial winning coaches: People, vision, and environment. I: M. Raab, P. Wylleman, R. Seiler, A. M. Elbe & A. Hatzigeorgiadis (red.), *Sport and exercise psychology research: from theory to practice* (s. 289–322).
- Meckbach, S. (2016). *Mästarcoacherna: Att bli, vara och utvecklas som tränare inom svensk elitfotboll*. [Doktorsavhandling. Göteborg universitet].
- Mujika, I. (2010) Intense training: The key to optimal performance before and during the taper. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 20(2), 24–31.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521–535.
- Olusoga, P., Maynard, I., Hays, K. & Butt, J. (2012). Coaching under pressure: A study of olympic coaches. *Journal of Sports Sciences*, 30(3), 229–239.
- Olusoga, P. & Kenttä, G. (2017). Desperate to quit: A narrative analysis of burnout and recovery in high-performance sports coaching. *The Sport Psychologist*, 31, 237–248.
- Olusoga, P., Bentzen, M. & Kenttä, G. (2019). Coach burnout: A scoping review. *International Sport Coaching Journal*, 6(1), 42–62.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Schubring, A., Grahn, K., Rylander, P., Lundvall, S. & Bergström E. (2022). *Vägar till världstoppen. En studie av svenska toppidrottarens karriärerfarenheter*. FoU-rapport 2022:6, Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Sparkes, A. C. & Smith, B. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge.
- Thelwell, R. C., Wagstaff, C. R., Rayner, A., Chapman, M. & Barker, J. (2017a). Exploring athletes' perceptions of coach stress in elite sport environments. *Journal of Sports Sciences*, 35(1), 44–55.
- Thelwell, R. C., Wagstaff, C. R., Chapman, M. T. & Kenttä, G. (2017b). Examining coaches' perceptions of how their stress influences the coach-athlete relationship. *Journal of Sports Sciences*, 35(19), 1928–1939.

Tønnessen, E., Sylta, Ø., Haugen, T. A., Hem, E., Svendsen, I. S. & Seiler, S. (2014). The road to gold: Training and peaking characteristics in the year prior to a gold medal endurance performance. *PloS one*, 9(7).

Vella, S. A., Mayland, E., Schweickle, M. J., Sutcliffe, J. T., McEwan, D. & Swann, C. (2022). Psychological safety in sport: a systematic review and concept analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1–24.

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wagstaff, C. R. D., Gilmore, S. & Thelwell, R. C. (2016). When the show must go on: Investigating repeated organizational change in elite sport. *Journal of Change Management*, 16(1), 38–54.

Yang, S. X. & Jowett, S. (2017). Understanding and enhancing coach-athlete relationships through the 3+1Cs model. I: R. Thelwell, C. Harwood & I. Greenlees (red.), *The Psychology of Sports Coaching: Researching and Practice* (s. 54–67).

Åkesdotter, C., Kenttä, G., Eloranta, S., Håkansson, A. & Franck, J. (2022). Prevalence and comorbidity of psychiatric disorders among treatment-seeking elite athletes and high-performance coaches. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine*, 8(1).



Riksidrottsförbundet